

*Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Noya"*

*Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Economía*

Trabajo de Diploma

*Tema: Análisis Económico-Financiero en Inversiones Locarinos S.A.
Sucursal Holguín*

Autora: Alina Escobar Peña

Tutora: Lic. Helens Martínez Fernández



 **INLOC**
INVERSIONES LOCARINOS, S.A.

AGRADECIMIENTOS:

A mi madre, que es la autora intelectual de este trabajo.

A mi padre por haberme apoyado en todo lo que necesité.

A mi esposo y suegros por su comprensión y ayuda.

A mi tutora Helens Martínez Fernández por haberme dedicado incondicionalmente su tiempo.

A Raúl Reyes Fernández, Osmany Isaac Cespedes y Yaquelin que sin ellos no hubiera podido terminar en tiempo y con calidad este trabajo de diploma.

A todas las personas que de una forma u otra han hecho posible la realización de este trabajo.

A todos, Muchas Gracias.

DEDICATORIA:

A mi madre por su amor, apoyo, dedicación y perseverancia en todo momento, a ella le debo lo que soy y lo que lograré ser en la vida.

PENSAMIENTO

“... En la tierra hacen falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y den más, que digan mejor ahora y no mañana...”

Ché.

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma titulado “Análisis Económico Financiero en Inversiones Locarinos S.A Sucursal Holguín” fue realizado con el objetivo de realizar un análisis económico financiero que contribuya a facilitarle a la administración la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones, para ello se parte del cálculo, evaluación e interpretación de los indicadores económicos financieros, haciendo una comparación del año 2008 con respecto al 2007.

Para el logro del objetivo propuesto se requirió la utilización de varios métodos como los teóricos dentro de este: el histórico- lógico, analítico-sintético, hipotético-deductivo y los empíricos como la observación científica, independientemente de que se utilizaron técnicas para la recopilación de la información como la entrevista y por último, el procesamiento y análisis de la información.

Además en el proceso investigativo se emplearon varios procedimientos económicos financieros como: el cálculo de razones financieras, elaboración del estado de origen y aplicación de fondos, administración del capital de trabajo, cuentas por cobrar y partiendo de pronósticos de incremento en ventas se determinaron las necesidades de financiamiento externo, el balance general y estado de resultado proforma para el control flexible de los indicadores financieros y el presupuesto de efectivo.

De forma general se pudo verificar que la Sucursal presenta una situación económica -financiera favorable para el año 2007 y 2008 pues los resultados obtenidos así lo demuestran.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
1.1 Conceptos Generales sobre Finanzas y Análisis Económico Financiero.....	4
1.2 Surgimiento y Evolución Histórica de las Finanzas.....	4
1.2.1 Evolución Histórica de las Finanzas en Cuba.....	7
1.3 Importancia del Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.....	8
1.3.1 ¿Para qué y Por qué analizar?.....	10
1.4 Aspectos Generales de la Administración Financiera.....	14
1.5 Métodos de las Razones Financieras.....	16
1.6 El Análisis Económico Financiero en la toma de decisiones.....	16
CAPITULO II.....	18
2.1 Etapa I. Caracterización.....	18
2.1.1 Misión.....	18
2.1.2 Visión.....	19
2.2 Etapa II. Diagnóstico.....	19
2.2.1 Estados Financieros Comparativos.....	19
2.2.2 Razones Financieras.....	20
2.2.3 Administración del Capital de Trabajo.....	28
2.2.3.1 Rotación del Capital de Trabajo.....	29
2.2.3.2 Ciclo Conversión en Efectivo (CCE).....	29
2.2.4 Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	30
2.2.5 Administración del Crédito.....	32
2.2.5.1 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	32
2.2.5.2 Política de Crédito.....	33
2.2.6 Estado de Resultado Proforma.....	34
2.2.7 Balance General Proforma.....	34
2.2.8 Análisis del Sistema Dupont (Análisis del Rendimiento sobre la Inversión).....	35
2.2.9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proforma.....	36
2.2.10 Presupuesto de Efectivo Proforma.....	36
2.2.11 Requerimientos Financieros Externos.....	37
2.2.12 Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma.....	38
2.2.13 Análisis del Punto de Equilibrio Proforma.....	39
2.3 Etapa III. Proyección de los Resultados.....	39
Aplicación de la Metodología Propuesta	
2.4 Etapa I. Caracterización.....	39
2.4.1 Misión.....	42
2.4.2 Visión.....	43
2.5 Etapa II. Diagnóstico del Análisis Económico Financiero.....	43
2.5.1 Estados Financieros Comparativos.....	43
2.5.2 Análisis de la Razones Financieras.....	46
2.5.3 Administración del Capital de Trabajo.....	50
2.5.3.1 Rotación del Capital de Trabajo (RCT).....	51
2.5.3.2 Ciclo de Conversión en Efectivo (CCE).....	51
2.5.4 Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	52
2.5.5 Administración del Crédito.....	53

	Página
2.5.5.1 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	53
2.5.5.2 Política de Crédito.....	55
2.5.6 Estado de Resultado Proforma Año 2009.....	55
2.5.7 Balance General Proforma Año 2009.....	56
2.5.8 Análisis del Sistema Dupont (Análisis del Rendimiento sobre la Inversión)	59
2.5.9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Año 2009.....	60
2.5.10 Presupuesto de Efectivo Proforma Año 2009.....	61
2.5.11 Requerimientos Financieros Externos.....	62
2.5.12 Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma Año 2009.....	65
2.5.13 Análisis del Punto de Equilibrio.....	65
2.6 Etapa III. Proyección de los Resultados.....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La evolución de la economía en los últimos años ha obligado a las empresas del mundo entero a volcar todos sus esfuerzos en la búsqueda de la eficiencia, pues del éxito que logren dependen sus resultados tanto en el presente como en el futuro.

El proceso financiero a corto plazo resulta el más cotidiano de cuantos enfrenta la empresa, y éste, unido al estudio de los costos constituye una variante estratégica para mantenerse en el mercado y sobrevivir, pues el uso del análisis financiero permite una utilización correcta de las reservas internas, los medios existentes y las fuentes de financiamiento, y de esta forma mantener los niveles óptimos de inventario e incrementar de forma sostenida las utilidades.

Los ejecutivos u hombres de negocios, por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la organización, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la empresa de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera.

La contabilidad tiene la misión de suministrar información a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos. La importancia de la información contable ha asumido mayor peso en la medida en que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y preciso.

En todos los sectores de la economía resulta imprescindible la evaluación económica financiera tanto actual como sus estimaciones o proyecciones futuras. Por esta razón el manejo eficiente de los recursos económicos y financieros de las empresas es uno de los retos fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección de las mismas.

De ahí la necesidad de tener en cuenta lo planteado en la Resolución Económica del V Congreso del PCC." La eficiencia es el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar cada vez

mejores resultados con la calidad requerida tendrá un efecto positivo en nuestro Balance Financiero ”.

Para la empresa Inversiones Locarinos SA se hace necesario profundizar en un análisis económico financiero con el objetivo de conseguir mayor información, pues el que se realiza no brinda de manera suficiente y oportuna la información necesaria para la toma de decisiones.

Por tal razón, el **tema** de la presente investigación es: Análisis Económico – Financiero en Inversiones Locarinos S.A Sucursal Holguín y el insuficiente análisis económico financiero que limita el proceso de toma de decisiones, constituye el **problema de investigación**.

El subsistema Económico Financiero es el **objeto de investigación** abordado, por lo que el camino trazado se evidencia a través del **objetivo** lo que deviene en: realizar un análisis económico-financiero, que contribuya a facilitarle a la administración la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones.

De esto se aborda, el proceso de elaboración, presentación y Análisis Económico – Financiero lo que se circunscribe a el **campo de acción**.

Como respuesta anticipada al problema se declara la siguiente **hipótesis**: la realización de un Análisis Económico - Financiero, con el empleo de métodos y técnicas específicas permitirán obtener informes de mayor utilidad para tomar decisiones adecuadas de manera que posibilite la toma de decisiones acertadas en la administración de la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo se declaran las tareas de investigación:

1. Evaluar la posición económica financiera a partir del constructo histórico de los referentes teóricos de la administración financiera tanto nacional como internacional.
2. Adecuar una metodología que integre las técnicas y herramientas oportunas para el Análisis Económico Financiero.
3. Caracterizar la sucursal objeto de estudio desde el punto de vista organizativo.
4. Analizar los resultados obtenidos a partir de estados comparativos.

Por tanto, los métodos científicos a emplear son:

Métodos teóricos:

1. Histórico – Lógico: se utiliza con el objetivo de estudiar el devenir histórico del problema y su comportamiento lógico.
2. Analítico – Sintético: para conocer la existencia de las múltiples formas en que se puede presentar el objeto de la investigación, reflejando las relaciones existentes entre los factores que inciden en dicho objeto.
3. Hipotético – Deductivo: para analizar el proceso de verificación de la hipótesis formulada.

Métodos empíricos:

1. Observación: para obtener información del comportamiento de los elementos a analizar.
2. La recopilación de la información: como método de indagación de información sobre la dinámica del objeto de investigación, utilizándose: la entrevista y la encuesta.
3. Procesamiento y análisis de la información: para garantizar el análisis de la información generada por la investigación que conllevará a confirmar o no la hipótesis formulada.

Lo anterior evidencia que la relevancia de este trabajo radica en que además de dotar al capital humano de una cultura financiera superior logra un impacto positivo en la seguridad y confianza de la organización porque contribuye a la utilización eficiente de los recursos económicos financieros.

Estos aspectos se pueden medir al estudiar la conformación del presente trabajo integrado por dos capítulos, en el primero se hace alusión a los aspectos teóricos que sirven de base para el desarrollo exitoso de la investigación, y en el segundo se realizó el diseño de la metodología para el Análisis Económico Financiero así como su aplicación en la entidad objeto de estudio.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

1.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE FINANZAS Y ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO.

Las finanzas provienen del latín "finis", que significa acabar o terminar. Tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces cabe la pregunta ¿Qué son las finanzas?, ¿Para qué sirven? Las finanzas son el campo del conocimiento que estudia la forma en la que los individuos, las empresas y las organizaciones obtienen, distribuyen y utilizan los recursos monetarios durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta los riesgos que conllevan dichos actos.

Las finanzas constituyen uno de los aspectos más importantes dentro de la administración del negocio. Sin una planeación financiera apropiada una empresa está destinada a fracasar. Administrar el dinero (un activo circulante) es esencial para alcanzar un futuro seguro, tanto para el individuo como para la organización.

El análisis financiero es el estudio de las relaciones que existen entre distintos estados contables en un momento dado y la evolución de los mismos y de dichas relaciones en el futuro.

Es una ciencia y un arte, el valor de éste radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una compañía.

1.2 SUGIMIENTO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS FINANZAS.

Toda ciencia para su estudio sitúa definiciones, busca historia y fundamenta la importancia en el tiempo que abarca, lo que también ocurre con las finanzas.

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo pasado.

En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el

funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

Se pueden diferenciar principalmente tres períodos en la historia de las finanzas, las cuales se relacionan a continuación:

- La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial.
- Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.
- Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días.

La primera etapa en la evolución histórica de las finanzas se caracterizó por una investigación prácticamente inexistente en este campo hasta el siglo XIX. En estos momentos los encargados se dedicaban a llevar los libros de la contabilidad, controlar la teneduría y buscar financiación cuando fuera necesario. A partir del siglo XIX e impulsado por el surgimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra a finales del siglo XVIII, comienza a desarrollarse el llamado Modelo Clásico de la Teoría Económica, en manos de los máximos exponentes de las escuelas: Inglesa, de Viena, de Lausana y de Cambridge. Especial atención se presta en esta época de “capitalismo salvaje” a las fusiones, emisión de obligaciones y acciones y a los mercados financieros.

En la primera mitad del siglo XX, específicamente en 1929, se desata una crisis internacional caracterizada por un ambiente de solidez y estabilidad financieras falso, con aumentos del tipo de interés y paralización de préstamos. Por esta razón se desarrollaron estudios encaminados al análisis de la situación económico financiera de la empresa, enfatizando en la liquidez y el crecimiento, o indistintamente sus similares: la supervivencia y el desarrollo. Ya en estos momentos comienzan a brotar elementos de la moderna teoría, impulsando a la segunda etapa en la evolución histórica de las finanzas.

La segunda etapa, reconocida por la cimentación de la moderna teoría de las finanzas, que comienza aproximadamente en 1940, se caracteriza por la presupuestación y el control del capital y la tesorería, con la utilización de la Investigación de Operaciones y la Informática como herramientas. Comienza la

etapa con una economía de guerra, donde el análisis se percibía como descriptivo e institucional, dándose paso posteriormente a un enfoque analítico.

Los estudios estuvieron centrados fundamentalmente en la rentabilidad, el crecimiento y a la diversificación internacional, así como en la administración de la liquidez y la solvencia.

Las ideas defendidas por los investigadores de la época se encaminaban a la importancia de los flujos o corrientes de cobros y pagos, la administración de fondos ociosos, las decisiones de inversión y su relación con el financiamiento y la selección de carteras óptimas, profundizándose en el estudio de las variables relacionadas con presupuestos a corto plazo, lo que se inserta en la gestión de los fondos corrientes. Respecto a lo anterior, Guthman y Dougall (1940) definen las finanzas comerciales como la actividad referente a la planificación, captación, control y administración de fondos, formando parte de la función financiera como encargada de analizar las corrientes de efectivo (Munilla, 2005). Hunt (1943) se refiere a las funciones de los empresarios como no solamente la de asegurar la capacidad de pago, sino también la atención a la liquidez para la expansión, renovación del capital y la administración de los fondos temporalmente liberados. Williams (1955) reconoce la incertidumbre a la que se sujetan las operaciones empresariales, por lo que las necesidades de los presupuestos y planes de efectivo se maximizaban.

La tercera etapa en la evolución de las finanzas, que se enmarca en el período de 1970 a 1990, tuvo como rasgo distintivo el fomento de la teoría moderna, con una expansión y profundización en las pequeñas y medianas empresas y su papel en la sociedad. El objetivo esencial de los financieros en el período estaba enfocado a la maximización del valor de la empresa. Los investigadores prestan interés a las teorías de: agencia , política de dividendos , valoración de opciones y valoración por arbitraje , en el afán de conseguir el objetivo básico, acrecentándose la aplicación de los avances en la información y las comunicaciones, lo cual dio paso a una etapa superior.

La cuarta etapa que como elemento distintivo presenta a una nueva empresa o “empresa virtual” , se caracteriza por la globalización de las finanzas, con excesos especulativos, volatilidad en las tasas de interés e inflación, variabilidad de los tipos de cambio, incertidumbre económica mundial y problemas éticos en los negocios financieros.

En esta etapa, las finanzas se presentan como función vital y estratégica de la empresa, donde como programa investigativo se destaca el matemático o cuantitativo, como herramienta para lograr la gestión integrada a corto plazo, con visión interrelacionada de las decisiones de inversión y de financiamiento a corto y largo plazo. En el siglo XXI, llamado Era del Conocimiento, las necesidades de información y técnicas para proporcionarla crecen, jugando un papel fundamental en este sentido el sector de las telecomunicaciones en el desarrollo de herramientas que faciliten este proceso.

En resumen, el estudio de las finanzas evolucionó desde el estudio descriptivo de su primera etapa, hasta las teorías normativas y los análisis rigurosos actuales. Éstas han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de los activos, la asignación de capital y la valuación de empresas en un mercado global, enfatizando en los avances informáticos y el desarrollo de redes de comunicación.

El análisis de los fondos corrientes y sus implicaciones en el riesgo y la rentabilidad de las empresas, así como en la sociedad, es un elemento presente en todas las etapas del desarrollo y evolución histórica de las finanzas, lo cual se resume en la gestión financiera operativa, función que en el futuro, será una mezcla de ciencia y de arte de las finanzas, combinando la exactitud de las técnicas estadísticas y las de investigación de operaciones.

1.2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS FINANZAS EN CUBA.

Las Finanzas en Cuba fueron consideradas por mucho tiempo parte de la economía, surgieron como un campo de estudio independiente a principio del siglo XX. Allí se relacionaron con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital.

Los registros financieros y los resultados contables se diferenciaban mucho a los que se llevan actualmente. Según fue transcurriendo el tiempo fue aumentando el desarrollo tecnológico, lo cual necesita mayor cantidad de fondos, por lo que fue necesario interiorizar el estudio de las finanzas para obtener resultados de liquidez y financiamiento de las empresas. En ese momento se tenía más interés en el financiamiento externo que en la administración interna.

Para finales de los años 30, la principal preocupación en el financiamiento externo era saber como un prestamista podía protegerse debido a las quiebras, las

liquidaciones y las reorganizaciones. Así fueron transcurriendo las finanzas durante las décadas de 1940 hasta principio de 1950. En esta etapa se veía la empresa como algo ajeno, es decir, desde el punto de vista de un inversionista o un prestamista, la toma de decisiones no era importante para ellos. A partir de los años 1955, el presupuesto de capital fue adquiriendo un papel más importante. Apoyándose esto en el valor actual ya el financiamiento tenía los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital.

En la década de 1960 y 1970 los acontecimientos más importantes fueron: el desarrollo y aplicación a la administración financiera de la teoría de cartera y la perfección del modelo de fijación de precios de los activos de capital para valorar los activos financieros.

Desde la etapa antes señalada hasta la actualidad, se pueden apreciar los avances intelectuales en la valuación de las empresas. Mundialmente, se ha prestado gran atención a los indicadores financieros y al mercado, ya no se ve la empresa como un factor externo, sino la importancia de las finanzas para la toma de decisiones dentro de ella, así como las funciones financieras y la administración del fondo de flujo de las operaciones en la empresa.

1.3 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Un sistema contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados para seguir la huella de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para quienes toman las decisiones. Se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando la información relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir. Estos tres pasos constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable, sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información. También involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

La información contable es, por tanto, un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información probablemente sólo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los

estados financieros y el análisis de dichos estados, que permite conocer la realidad que subyace tras esa información.

Se ha de comprender la necesidad de conocer y aplicar un conjunto de técnicas para el análisis de los estados financieros. Estas técnicas deben ser dominadas, no sólo por contadores y financistas, sino también por los demás directivos, principalmente el gerente general.

Entre los informes contables más importantes y más ampliamente utilizados se encuentran los estados financieros. Los estados financieros son la fuente principal de información financiera, interesan tanto desde el punto de vista interno o de administración de la empresa como desde el punto de vista externo o del público en general. A la administración y a los empleados les interesa como fuente de información para fijar políticas administrativas y para conocer la situación financiera de la empresa; son de interés por parte de acreedores para analizar la capacidad de pago de la empresa para cubrir créditos.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles, los débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

Los estados financieros se deben analizar ya que muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones, etc. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. No obstante, también se han de tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas pueden accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis, por lo tanto, no todos los males vienen de afuera.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los

cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrece la contabilidad.

El análisis como disciplina aplicada, se justifica totalmente cuando hay un resultado útil. La utilidad práctica del análisis económico consiste en el descubrimiento de las reservas no explotadas en todos los eslabones de la cadena de la producción.

1.3.1 ¿PARA QUÉ Y POR QUÉ ANALIZAR?

Existe una diferencia significativa entre analizar e interpretar. En primer lugar se analizan los hechos, luego se interpretan. De todas las fases de la información u objetivos fundamentales de la contabilidad, analizar e interpretar son los más importantes y la interpretación es la más relevante, pues supone el dominio de la técnica y el conocimiento profundo de la materia sujeto a interpretación, de modo tal que la capacidad personal del intérprete es condición fundamental para el buen éxito.

Analizar significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar el análisis al todo, ya que además de ser superficial, puede conducir al analista a conclusiones erróneas. Es necesario comprender que el todo puede ser engañoso, de ahí la necesidad de descomponerlo en sus partes para su análisis riguroso. El concepto del todo es relativo, ya que al descomponer un todo en sus partes, en la continuidad del análisis una de esas partes se puede constituir en un nuevo todo.

Analizar como se dijo antes es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos, o bien: Es la descomposición de un todo en las partes que lo integran o también Es la técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros, por lo que significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ya ha sido señalado.

En el siguiente párrafo se muestra de forma resumida los factores que pueden influir en los efectos económico-financieros, que se pueden detectar a través del análisis de los estados financieros.

Factores internos (Endógenos): problemas de sistemas informativos, falta de diagnóstico, márgenes de utilidades reducidos por excesos de costos y gastos, exceso de deudas, bajos rendimientos, exceso de activos, baja productividad, problemas organizativos, pobre gestión de activos, deficiente preparación del personal y otros.

Factores externos (Exógenos): crisis de la economía, escasa demanda, competencia, innovación tecnológica, impuestos altos, altas tasas de intereses, insolvencia de los clientes, regulaciones y otros.

Limitaciones:

- Solo brinda información de los hechos ocurridos que puedan expresarse en términos monetarios.
- Son influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo confeccionan.
- Son una fotografía del presente, valorada a costo histórico.
- Necesidad de informar periodos cortos, lo que genera diferentes estimaciones.
- Existen manipulaciones de los Principios Generalmente Aceptados, que varían las partidas de los Estados Financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (inventarios, depreciación).

El análisis contribuye a fundamentar decisiones inteligentes. Estas decisiones abarcan un amplio abanico, donde se incluyen:

- Soluciones operativas.
- Elaboración de planes.
- Preparación de programas de acción.
- Diseño de política.
- Establecimiento de objetivos.

Mediante el análisis de los estados financieros se puede elaborar un diagnóstico de la situación económica-financiera de la unidad. Para que el diagnóstico sea útil debe comprender los siguientes aspectos:

- Utilizar toda la información que se considere relevante.
- Utilización de las técnicas correctas de análisis y su correspondiente evaluación.
- Realizar el análisis a tiempo.
- Sugerencia de medidas para solucionar los problemas, tanto externos como internos.

El análisis periódico es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. Un análisis mensual permite acotar con más exactitud la aparición de los problemas, pues el período de análisis de los hechos económicos es pequeño, lo que convierte el análisis en un arma muy potente, considerando que a través de esta actividad pueden revelarse variadas señales de alerta, como las siguientes:

- Capacidad de pago deteriorada o en vías de deterioro.
- Insuficiente tesorería.
- Saldos excesivos en cuentas por cobrar y en cuentas por pagar.
- Exceso de inventarios.
- Exceso de inversiones a largo plazo.
- Exceso de deudas o de capital.
- Origen y aplicación de sus fondos.
- Variación de su capital de trabajo.
- Contracción de sus ventas.
- Deterioro de sus costos y gastos.
- Costos financieros elevados.
- Entradas de efectivo menores que las salidas, etc.

El análisis de los estados financieros debe mostrar el cumplimiento de la meta trazada, de acuerdo a la función social de cada entidad, las organizaciones con fines de lucro deben conseguir resultados económicos de manera satisfactoria y creciente para poder cumplir con su responsabilidad social, para ello debe lograr tener una condición indispensable, que es un mínimo de efectivo que garantice la obtención

cada vez más de utilidades ahora y en el futuro y posibilite el incremento sostenido de la meta.

El análisis de los estados financieros, arroja por ejemplo:

Estado de Situación

- Si hay exceso de inventario.
- Si hay exceso de inversiones a largo plazo.
- Si hay Exceso de saldos en cuentas por pagar y cobrar.

Estado de Resultado

- Si hay costos financieros elevados.
- Si hay deterioro de los costos y gastos.
- Contratación de las ventas.

También podemos detectar otros aspectos que nos alerten como:

- Deterioro de la capacidad de pago.
- Variación del capital de trabajo.
- Menor entrada que salidas.
- Origen y aplicación de fondos.

Reglas que debe cumplir la información para lograr los objetivos del análisis de los estados financieros.

La información contable debe regirse por reglas que demuestren la veracidad de la información, la misma deben ser confiables y fidedignas, así como estar plasmadas en los registros de la contabilidad en la empresa. Por lo que una de las condiciones para lograr un buen análisis son:

Periodicidad: la contabilidad permite registrar, clasificar y resumir en términos monetarios las operaciones que a diario acontecen en una organización económica. Los registros de estas operaciones deben cerrarse de acuerdo al ciclo contable establecido. Una correcta utilización de la información permitirá a los ejecutivos poder tomar oportunamente las decisiones y conocer los resultados de otras ya tomadas.

Puntualidad: otra de las condiciones que debe cumplir la información contable es esta. La misma debe estar lista con sus análisis e interpretaciones en un plazo de 5 días hábiles posteriores a la fecha de cierre de cada período. Este término

establecido es con la finalidad de lograr que la información sea lo más actual y fresca posible, para luego tomar las decisiones en el tiempo más breve posible.

Imparcialidad: esta información contable debe ser neutra e imparcial y no debe ir a favor ni en contra de unos y otros.

La contabilidad puede suministrar dos tipos de informaciones:

Información Interna: Es la que se le informa a los distintos integrantes de la empresa, ejemplo Administración, propietarios.

Información externa: es la que se le brinda a terceras personas, ejemplo: El estado, Bancos e institutos financieros, proveedores.

1.4 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

La importancia del dinero en nuestra forma de vida actual ha originado que se preste mucha atención a como se administra el mismo, originando disciplinas que apoyan el estudio de la generación y gasto de los recursos que obtenemos por nuestro trabajo diario, así como las formas de generación de ingresos financieros por medio de inversiones.

La administración financiera en nuestra vida cotidiana:

Similar a una empresa, las familias generan y gastan recursos para conseguir un objetivo financiero y al igual que una organización con fines de lucro, en las familias deberá buscarse la maximización de la utilidad de nuestros ingresos que se verán reflejados en resultados financieros positivos, es decir crecimiento y mayor bienestar familiar.

La administración financiera inicialmente solo se ocupó de las empresas y debido a la necesidad personal de administrar adecuadamente nuestros recursos se originó la figura del consejero o administrador financiero personal, que en muchas ocasiones se ve en la figura de un agente de seguros o un ejecutivo bancario, no obstante existen asesores dedicados especialmente a esta actividad.

¿En qué consiste la administración financiera?

Presupuestos:

En esta actividad se planea nuestra vida financiera, se fijan objetivos para compras y ahorros, se estiman nuestros ingresos, egresos y actividades para controlar los registros contables.

Análisis de oportunidades financieras:

Es indispensable conocer las herramientas que harán que nuestro ahorro se convierta en una inversión eficiente, para lo cual debemos estar atentos a lo que el mercado financiero ofrece en esta materia, buscando el menor riesgo con la mayor utilidad.

Manejo del dinero:

Contabilizar adecuadamente nuestros ingresos y gastos, así como analizar adecuadamente las formas de mantener un control del dinero, son opciones que se deben buscar al reunir los fondos familiares; una cuenta de cheques, una cuenta de débito o el crédito a través de una tarjeta, deberán analizarse en base a nuestra capacidad económica y objetivos financieros. La disponibilidad de fondos y maximización de intereses son las características que debemos buscar cuando se trata del manejo de nuestro dinero.

Inversiones y activos:

Cada compra o inversión debe significar crecimiento en nuestras finanzas familiares. Se deben analizar en función de su productividad financiera, es decir comprar un bien inmueble será más productivo financieramente que adquirir un bien que pueda depreciarse en el futuro. Conocer sobre inversiones nos dará las herramientas para lograr compras de inversión redituables en el tiempo.

Pago de impuestos:

Es indispensable conocer las características del pago de impuestos para cumplir ordenadamente nuestra contribución, aprovechando la deducibilidad de los gastos que realizamos en nuestras actividades productivas.

Procuramiento de fondos:

Como lo mencionamos anteriormente, el manejo de nuestro dinero también debe considerar los fondos necesarios para cumplir con las obligaciones contraídas como el pago de servicios en nuestro hogar, compromisos personales, satisfactores familiares, colegiaturas y otros gastos. Realizar una buena planeación de los fondos necesarios evitará invertir nuestro dinero sin considerar estos rubros vitales para el funcionamiento de nuestra familia y evitará incumplir con nuestras obligaciones crediticias.

Maximizar utilidades:

Este aspecto, no obstante se considera en la forma en que invertimos el ahorro, es importante enfatizar su importancia, ya que manteniéndolo como objetivo será la

línea de acción que nos llevará a conseguir nuestros objetivos en el menor tiempo posible.

1.5 MÉTODOS DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

Una de las técnicas más utilizadas y difundidas en el análisis económico-financiero de cualquier entidad es precisamente a través de la utilización de las Razones Financieras.

Las razones son de gran utilidad para los directivos de cualquier empresa, para el contador y para todo el personal económico de la misma, por cuanto permiten relacionar elementos que por sí solo no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos, bien del propio estado contable o de otros estados que guarden relación entre sí, bien de forma directa o indirecta, mostrando de esta forma el desenvolvimiento de determinada actividad.

Las razones como parte esencial del análisis económico-financiero constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones.

Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una entidad. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la empresa en el tiempo, permitiendo el análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección económica financiera de la empresa.

Existen varias formas de cómo clasificar o agrupar este conjunto de indicadores, atendiendo a sus características por las temáticas a analizar, atendiendo a los estados financieros que toman en consideraciones para su determinación, etc.

1.6 EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Para tomar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, para realizar una planificación adecuada, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. A la hora de abordar este análisis la primera cuestión que se plantea es el enfoque que le queremos dar, ya que las perspectivas que se pueden adoptar son diferentes. En general, el tipo de enfoque que se requiere depende del interés particular del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la empresa.

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar un método científico que se puede desglosar en varios pasos. El primer paso es el momento donde tiene lugar el análisis del problema en cuestión e impone el reconocimiento del problema, definir el problema y especificar los datos necesarios adicionales y obtener y analizar los datos. En el segundo momento de este proceso se generan diferentes alternativas donde pueden ser aplicados diferentes instrumentos y herramientas de dirección para llegar a la idea más acertada, en el tercer paso se evalúa la alternativa como posible solución, en el cuarto paso ocurre la elección y posteriormente la puesta en práctica y el control necesario en su evolución.

Dentro del modelo de decisiones es donde el análisis económico financiero ayuda en elegir la mejor opción, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización se toman decisiones diariamente, unas son rutinarias y otras no son repetitivas, pero en cualquier caso serán más efectiva si se combina el factor humano con el factor científico resultante del análisis.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN INVERSIONES LOCARINOS S.A SUCURSAL HOLGUIN.

Es necesario conocer las técnicas y métodos que les permiten a las empresas autoevaluarse y corregir lo que está mal. Es por ello que se ha diseñado una metodología apropiada y ajustada, capaz de satisfacer los objetivos de la investigación.

La metodología consta de tres etapas que son de obligatorio cumplimiento para el logro de resultados reales y precisos en el análisis económico - financiero de la Empresa, las cuales se mencionan a continuación.

2.1 ETAPA I. CARACTERIZACIÓN.

Se inicia realizando una caracterización del objeto de estudio y posteriormente se evalúa la organización a través de la interrelación entre la misión y visión.

2.1.1 MISIÓN.

A partir de la revisión de documentos oficiales se comprueba si aparece o no enunciada la misión del sistema. En caso de estar formulada, se procederá a verificar si cumple con los requisitos exigidos por los expertos en la materia, teniendo que responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ❖ ¿Cuál es nuestro cliente?
- ❖ ¿Cuál es el valor esperado por el cliente?
- ❖ ¿Cuál será nuestro negocio?
- ❖ ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Una misión es una declaración perdurable de propósitos que proporcionan una visión clara de actividades vigentes y futuras de una Empresa, en términos de producción, servicios y mercados, sus valores y creencias, así como sus puntos de diferencias con respecto a sus competidores. Debe ser:

- ❖ Formulada por la alta dirección.
- ❖ Orientada hacia el exterior de la organización.
- ❖ Configurada hacia el futuro a largo plazo.
- ❖ Creíble, clara y directa.
- ❖ Con alto grado de originalidad.

- ❖ Única, concentrada en una tarea amplia.
- ❖ Altamente motivadora.

2.1.2 VISIÓN

La determinación de la visión tiene gran importancia para la Empresa porque permite tener claridad conceptual de cómo se desea ser en el futuro. Debe ser:

- ❖ Breve de referencia.
- ❖ Fácil de captar y recordar.
- ❖ Inspiradora y plantear retos para su logro.
- ❖ Creíble y consistente con la misión.
- ❖ La esencia de lo que debe llegar a ser la organización.
- ❖ Flexible y creíble en su ejecución.

2.2 ETAPA II. DIAGNÓSTICO.

Tiene como objetivo realizar el análisis económico financiero para conocer la situación que presenta la Empresa y de esta manera determinar y evaluar la gestión que han realizado todas las partes que intervienen en su funcionamiento, para ello es necesario implementar un grupo de herramientas y procedimientos que a continuación se enuncian.

2.2.1 ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS.

En el análisis económico el modo de comparación se considera el principal, pues a partir de él comienza el análisis económico. La comparación con períodos anteriores se emplea fundamentalmente en este análisis, con el objetivo de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de la Entidad y facilitar su estudio.

Ellos se manifiestan cuando se comparan los indicadores económicos actuales con los de períodos anteriores, en este caso es la comparación del año 2008 con el año precedente, es decir 2007, y sobre la base del último año (2008) se realizan los estados proformas del 2009.

El objetivo de la comparación lo constituye la búsqueda del grado de crecimiento de los factores positivos, disminución de los negativos y el ritmo de desarrollo de la Empresa.

En el Balance General al igual que en el Estado de Resultado, se comparan en dos períodos de tiempo los diferentes elementos que los integran, además se realiza el cálculo de los por cientos a través del método de base común, tomando como origen

las ventas, los activos y pasivos totales, nos trasmite la situación de la Entidad en un período y la variación respecto a otro.

2.2.2 RAZONES FINANCIERAS.

Se realizará el cálculo y análisis de razones financieras, comparando el año 2008 con el 2007, el cual arrojará datos importantes a tener en cuenta en el desarrollo del mismo.

Uno de los objetivos de la administración de la organización es la utilización adecuada de razones para regular el desempeño de la misma de un período a otro. Mediante este procedimiento se analiza cualquier cambio no previsto a fin de detectar a tiempo los problemas.

Existen procedimientos fundamentales para la utilización de razones financieras:

- ❖ El análisis seccional momentáneo.
- ❖ El análisis fundamentado en series de tiempo.

El análisis seccional momentáneo consiste en la comparación de diferentes razones financieras de la organización en un momento dado con el medio ramal o la organización líder. Esta comparación permite que la organización descubra diferencias operacionales, las cuales si se modifican incrementan su eficiencia.

El análisis fundamentado en series de tiempo, se lleva a cabo cuando se analiza el funcionamiento de la organización con el pasado, mediante el análisis de razones financieras, permite que la organización determine si su desarrollo está en correspondencia con lo planeado.

Consideramos, que para lograr un análisis de razones más acertado y dinámico se deberá lograr la combinación adecuada del análisis seccional momentáneo con el de series de tiempo.

El análisis financiero mediante el empleo de razones puede llevarnos a cometer determinados errores en las conclusiones a que se arribe, por ello es oportuno hacer algunas precisiones o advertencias necesarias:

Primero: el uso de una sola razón no ofrece la información necesaria para juzgar el funcionamiento total de la organización. Para formar un juicio adecuado en cuanto a la situación financiera de la organización es necesario utilizar varias razones simultáneamente.

Segundo: al comparar los estados financieros, se debe asegurar que las fechas de los mismos correspondan a similares etapas o períodos.

Tercero: los estados financieros deben estar previamente revisados para realizar el análisis por medio de razones.

Cuarto: es importante asegurarse de que los datos que se comparan hayan seguido una trayectoria análoga.

Las razones financieras se dividen en: razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad.

Para realizar un análisis de razones financieras debemos basarnos en los resultados arrojados de los Estados Financieros Básicos: se hace necesario empezar con una revisión de los reportes contables como el Balance General y el Estado de Resultado ya que para ello se emplean sus datos cuantitativos, los mismos permiten realizar una cuidadosa evaluación de la posición de la Empresa y diseñar un plan para las operaciones futuras.

Balance General: los balances presentados muestran el valor de los activos de la Empresa y los derechos sobre los activos en diferentes puntos del tiempo (31 de diciembre 2007 y 31 de diciembre 2008): los activos circulantes son recursos relativamente "líquidos". Esta categoría incluye efectivo, inversiones en títulos (valores negociables), documentos por cobrar, inventarios y gastos preparados. Para clasificar un activo en activo circulante, debe ser posible convertirlo en efectivo en un tiempo relativamente corto, sin interferir con las operaciones normales de la Empresa.

El período en el cual se espera que los activos circulantes sean convertidos a efectivo generalmente es de un año. Sin embargo, si una Empresa requiere más de un año para completar su ciclo de operación normal, la duración del ciclo de operación define cuales son los activos circulantes. Por lo tanto, los inventarios y las cuentas por cobrar normalmente califican como activos circulantes, aun cuando estos activos requieran más de un año para ser convertidos en efectivo y están en la parte inferior del balance.

Los pasivos circulantes son deudas existentes que deben ser pagadas dentro del mismo período utilizado al definir los activos circulantes. Se espera que estas deudas sean pagadas con los activos circulantes (o mediante los servicios que éstos presten).

Entre los pasivos circulantes están los documentos por pagar (con vencimiento en un año), las cuentas por pagar, el ingreso no devengado y los gastos acumulados, tales como los impuestos sobre la renta por pagar, las remuneraciones por pagar. En el balance, los documentos por pagar generalmente aparecen primero, seguidos por las cuentas por pagar, el resto de los pasivos circulantes pueden aparecer en cualquier secuencia.

La relación entre activos circulantes y pasivos circulantes es más primordial que el valor total de cualquier categoría. Los pasivos circulantes deben ser pagados en un futuro cercano y el efectivo para pagar estos pasivos normalmente proviene de los activos circulantes. Por lo tanto, las personas que toman decisiones al evaluar la solvencia de un negocio, frecuentemente comparten las sumas relativas de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.

RAZONES DE LIQUIDEZ.

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la Empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita que la Empresa continúe normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

RAZÓN CIRCULANTE

La razón circulante la obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar e inventarios. Esta razón es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por activos circulantes, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

RAZÓN DE LIQUIDEZ INMEDIATA O PRUEBA ÁCIDA.

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una Empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

RAZONES DE ACTIVIDAD

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la Empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la Empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estas razones implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo las siguientes razones:

ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este índice es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la Empresa

capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual: Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, se divide por 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas:

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}} \text{ (días)}$$

ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS.

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la Empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías. En este caso es una Empresa de servicios, calculándose de la siguiente manera.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}} \text{ (veces)}$$

Este resultado es significativo sólo si se compara con el de otras Empresas dedicadas a la misma actividad o con la rotación del inventario anterior. Mientras más alto sea este resultado es mejor para la organización, ya que también muestra que no tiene valores excesivos de inventarios. La rotación puede convertirse en un plazo de inventario promedio si se divide 360 entre ésta.

$$\text{Plazo de Inventario Promedio} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}} \text{ (días)}$$

PERIODO PROMEDIO DE PAGO.

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la Empresa, tarda en pagar los

créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a las razones anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias}} \text{ (días)}$$

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES.

Esta razón tiene por objeto medir la actividad en ventas de la Empresa o sea, cuántas veces la Empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo se divide las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO.

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la Empresa de utilizar el capital en activos fijos netos. Mide la actividad de ventas de la Empresa.

Dice cuántas veces se puede colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

RAZONES DE APALANCAMIENTO.

Estas razones, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la Empresa frente a sus deudas totales y da una idea de la autonomía financiera de la misma, combinando las deudas a corto y largo plazo que permitan conocer qué tan estable o consolidada es la Empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una Empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos, mostrando el porcentaje de fondos totales aportados por el propietario o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la Entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la Empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} * 100 (\%)$$

La razón de autonomía es la contrapartida del procedimiento mostrado anteriormente para medir el endeudamiento. Como una Empresa se puede financiar con capitales propios y ajenos, el aumento de uno de ellos ocasiona una disminución en el otro y viceversa. El nivel de autonomía nos muestra hasta que punto una Empresa se encuentra con independencia financiera ante acreedores. Su cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo} + \text{Capital}} * 100 (\%)$$

Las deudas siempre constituyen un riesgo, pero sin lugar a dudas aquellas que vencen más temprano son más preocupantes. A veces las Empresas se endeudan demasiado a corto plazo para financiar inversiones a largo plazo. El cálculo de esta razón nos permite medir el riesgo con más precisión. La razón se calcula relacionando las deudas a corto plazo con el total de deudas:

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}} * 100 (\%)$$

Esta razón permite conocer el tipo de política, ya sea agresiva o conservadora que utiliza la Empresa con el endeudamiento. Cuando la deuda a corto plazo representa un por ciento elevado de los pasivos totales, la Empresa tiene una política de endeudamiento agresiva, útil cuando la Entidad espera que sus necesidades de fondo sean cíclicas, estacionales o que disminuyan en un futuro cercano, cuando la deuda a largo plazo es mayor, el tipo de política que sigue la Empresa es conservadora y evita las fluctuaciones de las tasas a corto plazo.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la Empresa. Tiene por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas

en la administración de los fondos de la Empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad Empresarial. Expresan el rendimiento de la Empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la Empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la Empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los propietarios para mantener la Empresa.

CAPACIDAD BÁSICA DE GENERACIÓN DE UTILIDADES.

Esta razón se obtiene dividiendo la utilidad antes intereses e impuesto con los activos totales. Tiene como objetivo medir cuánto se genera de utilidades antes intereses e impuesto por cada peso de activo invertido.

$$\text{Capacidad básica de generación de utilidades} = \frac{\text{UAI}}{\text{Activos Totales}} * 100 (\%)$$

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN O ACTIVOS TOTALES.

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la Empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una Empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades después impuestos por el monto de activos.

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidades Netas Después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} * 100 (\%)$$

MARGEN NETO DE RENTABILIDAD.

Margen Neto Rentabilidad es más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la Empresa tanto mejor.

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidades Netas Después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} * 100 (\%)$$

EQUILIBRIO FINANCIERO.

Para tener equilibrio financiero la Empresa debe ser líquida y solvente. Ambas condiciones deben cumplirse, o sea, el activo circulante menos el inventario debe superar al pasivo circulante (liquidez) y el activo circulante debe ser mayor que los financiamientos a corto plazo. Al evaluar el equilibrio financiero se valora si es estable, para ello los financiamientos propios y ajenos deben comportarse entre 60% y 40% respectivamente o cualquier otra combinación dentro de esos rangos.

$AC - I \geq PC$	LIQUIDEZ
$AC \geq PC$	SOLVENCIA
$K \approx DT$	RIESGO

Limitaciones del análisis de las razones financieras:

Las razones financieras tienen ciertas limitaciones, como son:

- ❖ Dificultades para comparar varias Empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- ❖ Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.
- ❖ Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- ❖ Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la Empresa.
- ❖ Son estáticos y miden niveles de quiebra de una Empresa.

2.2.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

El Capital de Trabajo Neto de una Empresa se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. Para realizar un análisis exhaustivo del mismo, no solo determinaremos si este crece o decrece con respecto al año anterior, sino que nos apoyaremos en el análisis de la rotación del capital de trabajo y en el ciclo de conversión en efectivo.

2.2.3.1 ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Se ha establecido que el capital de trabajo es la consecuencia de la tenencia de efectivo, créditos a clientes, existencias de inventarios, pagos anticipados y otras partidas de activo circulante, así como la presencia de deudas a corto plazo. De ahí que un crecimiento en ventas debe corresponderse con un aumento del capital de trabajo.

Para verificar si la relación ventas-capital de trabajo es proporcional, si mejora o se deteriora, podemos calcular la rotación del capital de trabajo de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

2.2.3.2 CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO (CCE).

Se analiza el ciclo de conversión en efectivo del año 2007 y 2008, con vista a conocer el tiempo que la Empresa convirtió en efectivo los inventarios y cuentas por cobrar, así como el tiempo en que pagaba la compra de estos inventarios, a fin de conocer las deficiencias que existieron anteriormente para no incurrir en ellas en proyecciones futuras.

Las Empresas para enfrentar los pedidos necesitan inversiones en cuentas por cobrar, inventarios y en activos fijos. El ciclo del flujo de efectivo no es más que el tiempo que una Empresa necesita para convertir en efectivo los activos (materias primas, el empleo de mano de obra, cuentas por cobrar y activos fijos) para satisfacer los pedidos de los clientes.

Administración del Ciclo de Flujo de Efectivo:

El ciclo del flujo de efectivo lo determinan tres factores básicos de liquidez:

- ❖ El período de conversión de los inventarios que no es más que el tiempo promedio que necesita una Empresa para convertir sus inventarios, materias primas, producción en proceso y artículos terminados en producto y vender estos a los clientes.
- ❖ Período de conversión de las cuentas por cobrar, que no es más que el tiempo promedio que necesita una Empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo.
- ❖ El ciclo operativo es la cantidad de tiempo promedio que transcurre entre la compra de la materia prima para producir los bienes y el cobro en efectivo como pago por esos bienes después de la venta.

- ❖ El ciclo de pago (período de diferimiento de las cuentas por pagar). El ciclo de pago se centra en la oportunidad de los flujos de salida, es decir, el momento en que debemos de pagar las compras de materiales y la mano de obra.
- ❖ Ciclo de conversión en efectivo: El ciclo de conversión en efectivo vincula el ciclo operativo y el ciclo de pago y no es más que la diferencia entre el primero y el ciclo de pago:

Ciclo de Conversión en Efectivo = Ciclo Operativo – Ciclo de Pago

La oportunidad se relaciona con la capacidad que tenga la Empresa de demorar los pagos al comprar materiales a plazo prolongados de créditos o pagar la mano de obra después que el trabajo se haya realizado.

Debemos recordar que toda acción que afecta el período de conversión del inventario, la conversión de las cuentas por cobrar y el diferimiento del período de pago de las cuentas por pagar influyen sobre las necesidades de capital de la Empresa ya que afectan al ciclo de conversión del efectivo en sentido creciente o decreciente.

2.2.4 ANÁLISIS DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos es una herramienta más del Análisis Económico - Financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una Empresa mediante la comparación de las mismas entre dos ejercicios contables, con el fin de determinar cuales han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la Empresa y en que han sido aplicadas o usadas las mismas.

Dicho en otras palabras cuales han sido los fondos o los recursos económicos - financieros que ha generado la Empresa producto de su gestión y en que han sido aplicados o utilizados los mismos. De ahí su importancia para conocer si nuestra actividad ha sido desarrollada con la eficiencia esperada y que los resultados económicos obtenidos respondan a los objetivos y estrategias económico – financieras que se haya trazado la Empresa.

Una gran mayoría de autores califican a este estado como estado de origen y aplicación del fondo de rotación. Este planteamiento se basa en el hecho de que todas las variaciones de las masas patrimoniales se van a ver materializadas en el

corto plazo, es decir, en el circulante de la Empresa o lo que es lo mismo en su Fondo de Rotación o Capital de Trabajo hasta tal punto que las variaciones que ocurren en este queden explicadas tanto por las propias variaciones de los elementos del propio circulante como de las restantes masas que componen la estructura económica financiera de la Entidad.

La confección del estado de origen y aplicación de fondos proporcionará el conocimiento de cuales fueron las fuentes de fondos utilizadas por la Empresa y el destino que se le dio a estos fondos en la etapa a evaluar (2007-2008), su información facilitará llegar a conclusiones y tomar decisiones en el desarrollo de la investigación.

Este estado les brinda información a usuarios internos y externos. A los internos les permite determinar cómo fluyen los fondos de la Empresa, a los externos cuáles fueron las fuentes de fondos utilizados por la Empresa, cómo se usan y las posibles necesidades de financiamiento que tuvo la Entidad, su capacidad de incrementar o no las utilidades.

Origen o Fuentes

- ❖ Utilidad neta.
- ❖ Gastos no desembolsables.
- ❖ Disminución neta del capital de trabajo.
- ❖ Disminución de Activos Fijos.
- ❖ Acceso a créditos bancarios a Largo Plazo.
- ❖ Aplicación o Empleos
- ❖ Incremento neto del Capital de Trabajo.
- ❖ Adquisiciones de Activos Fijos.
- ❖ Pérdida neta.
- ❖ Amortización de créditos a Largo Plazo.

Podría pensarse que cuánto más aumentan los fondos, en una Empresa, tanto mejor marchan los negocios, pero en la práctica no es así.

La otra parte es cómo se aplicaron los fondos, pueden haberse usado en modernizar las máquinas, esperando un aumento de las utilidades en el futuro, pero podrían haberse empleado en la compra de una propiedad para uso de los miembros de la Junta Directiva y esto es poco probable que produzca un aumento de las utilidades.

Los usuarios de esta información requerirán conocer cuestiones tales como:

- ❖ ¿Qué variaciones ha experimentado la composición del activo de una Empresa en el ejercicio económico?
- ❖ ¿Qué tipo de inversión ha acometido la Empresa?
- ❖ ¿Esta inversión fue financiada con capital, con préstamos de terceros o con fondos obtenidos por la gestión?
- ❖ ¿La Empresa ha acometido una fase de expansión, o por el contrario, está en una fase de recesión? etc.

Reglas para la determinación de los orígenes y aplicaciones.

- ❖ Aumento de partidas del activo: Aplicación de fondos.
- ❖ Disminución de partidas de activo: Origen de fondos.
- ❖ Disminución de partidas de pasivo: Aplicación de fondos.
- ❖ Aumentos de partidas de pasivo: Origen de fondos.
- ❖ Aumento de Capital de Trabajo: (Aumento de los Activos Circulantes más disminuciones de los Pasivos Circulantes): Aplicación de fondos.
- ❖ Disminución del Capital de Trabajo: (Disminución de los Activos Circulantes más aumento del Pasivo Circulante.): Origen de fondos.
- ❖ Aumento neto del Capital de Trabajo: (Aumento de Capital de Trabajo mayores que las disminuciones de Capital de Trabajo): Aplicación de fondos.
- ❖ Disminución neta del Capital de Trabajo (Aumento de Capital de Trabajo menores que las disminuciones de Capital de Trabajo): Origen de fondos.

2.2.5 ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.

Como las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa por parte de la mayoría de las Empresas, la administración eficiente de estas puede representar ahorros considerables. Para su estudio se tuvo en cuenta el análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar y la política de crédito.

2.2.5.1 ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar. Suministra al analista la información referente a la proporción de cada tipo de cuenta que haya estado pendiente durante un período de tiempo. Al poner de relieve las irregularidades, le permite precisar la causa de los problemas en cobros.

El análisis de antigüedad requiere que las cuentas por cobrar de la Empresa se descompongan en grupos basados en su punto de origen. Normalmente esta descomposición se hace por mensualidades corriéndola tres o cuatro meses atrás.

El reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar es el documento que demuestra cuánto tiempo han estado pendientes de cobro las cuentas por cobrar y proporciona el por ciento de las cuentas recientemente vencidas y adeudadas y los porcentajes adeudados por período de tiempo específicos.

2.2.5.2 POLÍTICA DE CRÉDITO.

La Política de Crédito de una Empresa se ve reflejada en el nivel de las cuentas por cobrar y la misma varía por dos factores fundamentales: el volumen de sus ventas y el período promedio de cobro que no es más que el período promedio entre el momento en el que se hace una venta y el momento del cobro de efectivo. A la vez el período promedio de cobro se ve influenciado por la escasez de dinero, recesiones, o sea, por las condiciones económicas y también por sus variables de política de crédito que son factores controlables por la Entidad.

Entre las variables de política de crédito encontramos:

- ❖ Normas de Crédito: expresan el riesgo máximo aceptable de las cuentas de créditos. El incremento en las ventas tiene que estar asociado con un aumento en la extensión del crédito y un incremento en las cuentas por cobrar originan mayores utilidades, pero también mayores pérdidas en cuentas malas y mayores gastos de créditos. A la vez una política restrictiva de crédito ofrecida tan solo a clientes fuertes origina disminución en las pérdidas por cuentas malas y de operación de los departamentos de crédito, pero reduce las utilidades y la pérdida del mercado.
- ❖ Términos de Créditos: especifican el período durante el cual se extiende el crédito y el descuento, si es que lo hay por pronto pago.
- ❖ Período de Crédito: es el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito. El agrandar el plazo de tiempo estimula las ventas pero aumenta la inversión en las cuentas por cobrar.
- ❖ Descuento en Efectivo: es el por ciento de descuento dado por la prontitud de pago. Al ofrecer descuento, el período promedio de cobro disminuye al pagar los clientes más rápidamente, pero disminuyen los ingresos que se convierten en costos de descuento.

- ❖ Política de Cobranza: está relacionada con los procedimientos que la Empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas. Incluye el envío de cartas, llamadas telefónicas, entrega de las cuentas por cobrar a agencias externas de cobradores ó entablar una demanda civil.

2.2.6 ESTADO DE RESULTADO PROFORMA.

El Estado de Resultado Proforma al igual que el estado de resultado comparativo, contiene los mismos datos, a diferencia que este se calculará sobre la base de proyecciones futuras para el año 2009 y el comparativo se calculó sobre resultados ya obtenidos en el 2007-2008, mediante su confección se sabe el plan en ventas, el comportamiento de los costos, gastos e ingresos, así como el margen neto de utilidad, información que se utilizará en la realización del balance general proforma, estado de origen y aplicación de fondos proforma y luego en el presupuesto de efectivo proforma.

2.2.7 BALANCE GENERAL PROFORMA.

El Balance General Proforma, será la propuesta realizada en la investigación de todas las partidas de activos, pasivos y capital. Para la determinación de los requerimientos de activos se parte de los pronósticos de venta. Para que un pronóstico sea adecuado se necesita tener presente algunos elementos como el estado de la economía nacional, las condiciones económicas de las áreas geográficas en que se desenvuelve la compañía, las condiciones en los mercados de sus productos, estrategias de precio, políticas de crédito, publicidad, capacidad, estrategias y políticas de sus competidores, entre otros aspectos.

Cuando el pronóstico de venta no es exacto las consecuencias pueden ser muy severas para la Empresa; si hay una expansión mayor del mercado de lo esperado, no se podrían satisfacer las necesidades de los clientes, se alargarían los plazos de entrega, los pedidos se acumularían, existirían problemas con las reparaciones, mantenimiento e instalaciones al no poderse programar adecuadamente, por lo que los clientes buscarían otros productores y se perdería una gran oportunidad.

Por otra parte, cuando las proyecciones son demasiado optimistas tendría plantas, equipos e inventarios en demasía, por tanto se incrementarían los costos de depreciación y de almacenamiento y tendría una baja tasa de rendimiento sobre el

capital contable y bajas razones de rotación deprimiendo el precio de las acciones de la Empresa.

Las metodologías fundamentales que se utilizan en el pronóstico de venta y que sirven de base para los requerimientos de inversión en activos circulantes son el método de los porcentajes de ventas y el método de regresión.

❖ Método de Porcentaje de las Ventas

El análisis está centrado en este método que consiste en expresar las diversas partidas del balance general como porcentaje de las ventas anuales de la Empresa. Partidas que varían con las Ventas: un nivel de ventas mayor necesita un mayor efectivo para las transacciones, una magnitud mayor de las cuentas por cobrar, niveles de inventarios mayores y capacidad adicional en la planta fija. En la parte de los pasivos, las cuentas por pagar y los pasivos acumulados aumentan a medida que crecen las ventas. Las utilidades retenidas crecerán si no se paga el 100 % como dividendo, sin ser constante el porcentaje de aumento.

2.2.8 ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT (ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN)

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT. Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

Cuando la razón de rotación de activo (razón de actividad) se multiplica por el margen de utilidad sobre las ventas (razón de rentabilidad) se obtiene el rendimiento sobre la inversión (ROI).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} * \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Activos Totales}}$$

Los resultados por elementos se obtienen cuando aplicamos el método de sustituciones consecutivas determinando la influencia de cada factor en el rendimiento de la inversión.

2.2.9 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROFORMA.

El estado de origen y aplicación de fondos proforma se calculará sobre la base de la variación de las diferentes partidas del balance general proforma para conocer el desenvolvimiento que tendrá la Empresa durante el año 2009 tanto en la determinación de sus fuentes así como sus destinos.

2.2.10 PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROFORMA.

El presupuesto de efectivo es una herramienta altamente significativa en los procesos de control y planeación financiera de las Empresas. Es una proyección de las entradas y salidas futuras de efectivo a largo de un período de tiempo y proporciona al administrador financiero un marco de referencia para revisar y controlar las entradas y salidas de efectivo en el futuro.

El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que este se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la Empresa (donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él.

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la Empresa y su salud financiera.

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una Empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la Empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.

- ❖ Primer principio: "siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".
 - ✓ Incrementar el volumen de ventas.
 - ✓ Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución). eliminar descuentos.
- ❖ Segundo principio: "siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo".
 - ✓ Incrementar las ventas al contado.
 - ✓ Pedir anticipo a clientes.
 - ✓ Reducir plazos de crédito.
- ❖ Tercer principio: "siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"
 - ✓ Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores.
 - ✓ Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la Empresa.
 - ✓ Hacer bien las cosas desde la primera vez (disminuir los costos de no tener calidad).
- ❖ Cuarto principio: "siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero".
 - ✓ Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
 - ✓ Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

2.2.11 REQUERIMIENTOS FINANCIEROS EXTERNOS.

Todo proyecto necesita un análisis que le permita comprender cuáles son las ventajas del mismo, así como sus limitaciones, por lo que para el pronóstico de venta se considera como punto de partida estimar los requerimientos de financiamiento externo.

Se calcula la necesidad de fondos externos según la tendencia del 2008, para determinar que cantidad se necesitaría para financiar el incremento en ventas para el 2009.

La fuente externa a escoger se elige sobre la base de los costos relativos de diferentes tipos de valores, imponiendo restricciones sobre las cantidades máximas de deudas a corto y a largo plazo y en esta última para proteger a los obligacionistas del riesgo de decisiones imprudentes.

Según estos límites, el administrador financiero calcula la cantidad de fondos externos que se requieren por la siguiente ecuación:

$$EFR = \frac{AC}{V_0} (\Delta V) + \frac{AF}{V_0} (\Delta V) - \frac{PC}{V_0} (\Delta V) - m.b.V_1$$

Donde:

AC/V: Peso específico de los activos circulantes dentro del total de venta. (Peso de activo circulante por peso de venta).

AF/V: Peso específico de los activos fijos dentro del total de ventas.

PC/V: Peso específico de los pasivos a corto plazo dentro del total de venta.

V₁: Ventas totales proyectadas para el próximo año.

ΔV : Variación de las ventas (V₁-V₀).

m: Margen de utilidad sobre las venta.

b: Razón de retención de utilidades (1 - razón de pago de dividendo).

m b V₁: Utilidades retenidas para financiar el incremento en ventas.

Las cantidades calculadas por esta ecuación deben ser iguales a las cantidades previamente derivadas. Las inversiones de activos fijos, puede llevar al exceso de capacidad ya que sus crecimientos no son uniformes. Si combinamos los activos fijos y los circulantes podemos transformar la ecuación de requerimientos externos de fondos de la siguiente manera:

Para aplicar el método de porcentaje de las ventas hay que entender la tecnología básica de la Empresa y la lógica de la relación entre sus ventas y activos, por no ser este un método mecánico ni sencillo. Este método es útil para plazos cortos.

Si la Empresa necesita financiamiento externo, debe escoger la forma en que hará frente a esta situación; las deudas a corto plazo por ser más riesgosas, son menos costosas y ofrecen una mayor flexibilidad para la Empresa.

2.2.12 CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO PROFORMA.

Para la realización de un análisis más profundo se calculó el Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma (2009) con el objetivo de realizar una comparación sobre lo calculado en el año 2008 para conocer el tiempo que demora la entidad en convertir en efectivo los activos utilizados y también en que año el efectivo ingresó más rápidamente.

2.2.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PROFORMA.

Con la finalidad de saber cual el punto exacto en el cual las ventas cubrirán los costos, se realiza el análisis del punto de equilibrio para el año 2009. También se le conoce como el umbral de rentabilidad o punto donde la empresa recupera todos sus costos. Es una exploración del costo, volumen y utilidades y por tanto puede verse influenciado por la magnitud de las inversiones fijas de la empresa que se establecen cuando se preparan los planes financieros.

Una empresa debe evitar las pérdidas en operación, por tanto sus ventas deben cubrir sus costos los cuales se pueden describir como fijos y variables. Los costos fijos son la depreciación, salario del personal de investigación, salario del personal ejecutivo y los gastos generales de oficina. Los costos directos o variables son la mano de obra de fábrica, materiales y las comisiones de venta.

El punto de equilibrio se puede expresar tanto en unidades de servicio, por ejemplo: volúmenes vendidos, cliente; o bien en unidades monetarias.

Existe una fórmula que permite calcular directamente la venta que debe realizar la entidad para no perder ni ganar, es decir, para alcanzar el punto de equilibrio:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \text{Costo Variable/Ventas}} (\$)$$

2.3 ETAPA III. PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS.

Se procede a realizar una evaluación general de todos los resultados obtenidos en el análisis económico – financiero para proyectar la situación en que se encuentra la Empresa.

Es a partir de esta etapa donde los directivos deben centrar su atención para generar alternativas de solución sobre la base de erradicar problemas encontrados para mejorar el desempeño futuro de la Entidad.

APLICACION DE LA METODOLOGIA PROPUESTA.

2.4 ETAPA I. CARACTERIZACIÓN.

Inversiones Locarinos (INLOC) es una Sociedad Mercantil fundada el 23 de marzo de 1987. Siendo los distribuidores exclusivos de Bebidas y Alimentos en Cuba por concepto de importación. Se subordina directamente al Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX) y posee cinco sucursales de venta: una en Ciudad Habana,

Varadero, Morón, Santiago de Cuba y Holguín con casa matriz que radica en la Habana.

En el caso de la Sucursal Holguín, se cuenta con almacenes y oficinas arrendados en el centro de Negocios de la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A, ubicada en carretera Central km 8 ½ Cruce el Coco, el área de trabajo de esta sucursal comprende las provincias de las Tunas, Granma y Holguín.

Comercialmente la empresa cuenta con dos divisiones. La primera de ellas es la que se dedica a la comercialización de bebidas dispensadas (jugos, refrescos y bebidas para desayuno), donde Locarinos entrega a los clientes equipos dispensados en comodato y les garantiza el suministro de los productos dispensados. La segunda vertiente de negocio es la importación de bebidas, alimentos para su reventa en el mercado turístico y extra hotelero. Se destaca en esta modalidad la importación de productos de marca reconocida internacionalmente, por el volumen de ventas. Locarinos es el líder del mercado en: productos dispensados, vinos de mesa, cerveza Bavaria, carnes de res, cerdo y cordero, cortes de carne especiales, charcutería española, embutidos, pollo congelados, ensaladas terminadas, salsas y aderezos, desechables, Whisky William Grant's , Glenfiddich, Clan Macgregor entre otros.

La Sucursal cuenta con un personal calificado y una estructura organizativa lineal funcional, la misma se compone de la dirección general, dirección contable financiera, dirección comercial y Transporte. Cada área está debidamente estructurada como se muestra. **(Anexo I).**

Distribución de la fuerza de trabajo:

Dirigentes.	1
Administrativos.	2
Técnicos.	4
Obrero	2
Total.	9

La organización en su mayoría está compuesta por la categoría técnico representando el 44.44 % de la fuerza empleada según plantilla cubierta, seguidamente el personal obrero y administrativo con el 22.23 % cada uno del total y representando el menor porcentaje la categoría dirigentes con un 11.11 % garantizándose que la mayor fuerza de la entidad se ocupe del cumplimiento de la misión.

La empresa fue creada bajo el objeto social de:

- Ejercer la intermediación mercantil en todas sus formas ya sea como Agente Comisionista, Concesionario, Distribuidor o Representante.
- Realizar la comercialización de mercancía, productos, servicio y marcas.
- Importar y exportar.
- Realizar inversiones.
- Constituir asociaciones de cualquier naturaleza con personas naturales o jurídicas cubanas y extranjeras.
- Adquirir participaciones sociales de sociedades mercantiles de cualquier nacionalidad.
- Prestar servicios y en general realizar cualquier actividad inherente al perfil de la sociedad.
- Entre sus principales suministradores y clientes se encuentran:

Suministradores:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. Alimport | 8. Bravo products & exports, Inc. |
| 2. Bodegas Joan Sardá | 9. Adalketa import-export, s.a. |
| 3. ITM | 10. Distribuidora Amasa, S.A de C.V |
| 4. William Grant´s & Sons | 11. Vinicola Hidalgo |
| 5. Ver Invest, SRL | 12. Cebag, BV |
| 6. Sercois, SLL | 13. Bavaria, NV |
| 7. TJP Internacional S.A | 14. Galax, inc. |

Clientes:

✓ **Grupo Gaviota:**

1. Hotel Playa Pesquero
2. Hotel Blau Costa Verde, Beach Resort
3. Hotel Occidental Grant Playa Turquesa
4. Paradisus Rio de Oro
5. Sol Rio de Luna Mares
6. Hotel Playa Costa Verde

✓ **Grupo Cubanacán:**

1. Hotel Club Amigo Atlántico. Guardalavaca
2. Hotel Las Brisas. Guardalavaca.
3. Villa Cocal.

✓ **Islazul:**

1. Hotel Pernik
2. Hotel el Bosque
3. Hotel Mirador de Mayabe

✓ **Grupo Extra hotelero Palmares:**

1. La Bolera
2. Policentro Pico Cristal
3. Dimar Modular

✓ **Sector Empresarial:**

1. Esuni Moa.
2. Empresa Eléctrica
3. Empresa Servicios Generales INRH
4. Almacenes Universales S.A

En la exhaustiva búsqueda de deficiencias que puedan limitar el logro de la máxima calidad en los servicios y el planteamiento de posibles soluciones que sirvan como vías para el desarrollo que se pretende alcanzar. La estrategia de la empresa se expresa enfatizando sus puntos fuertes y mermando los débiles, lo que permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que éste ofrece, definiendo para ello su misión y visión:

2.4.1 MISIÓN.

Ejecutar todas las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación y exportación, así como efectuar la comercialización mayorista y distribución de alimentos, bebidas, materias primas, insumos y equipos relacionados con dichos productos incluyendo los de producción nacional y extranjera. Prestar servicio de

garantía, post venta, reparación y mantenimiento asociados a su actividad comercial, para ello cuenta con el desempeño de su personal, altamente calificado, ético y profesional, con un estado político moral y disciplinario en vista a lograr como resultado de excelencia un alto nivel competitivo que nos permita ser líder de los Servicios.

2.4.2 VISIÓN.

Ser una Empresa de avanzada, competitiva y de resonancia internacional siempre en función de brindar servicios de excelencia al cliente.

2.5 ETAPA II. DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.

2.5.1 ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS.

Analizando la información proporcionada por el Balance General (**Anexo II**) se aprecia que el total de activos en el año 2007 fue \$5.940.925 y en el 2008 de \$6.455.082 mostrando un incremento de \$ 514.157 lo que representa un 9 % de crecimiento con respecto al total de activos del 2007.

Este comportamiento está motivado por el crecimiento de los activos circulantes que manifestaron un aumento en el año 2008 de \$ 67.599 lo que representa un 4 % de aumento, influenciado por el crecimiento que experimentó el Efectivo en Banco en MN de \$ 21.666 para un 100 % de crecimiento, debido a que en el 2007 la Sucursal no contaba con cuenta bancaria y los depósitos de cheques se efectuaban centralizadamente por la casa matriz, también influyen en el aumento de esta cuenta de activo el crecimiento de la partida Efecto por Cobrar en CUC en un 206 % con una variación de \$ 71.575 , las Cuentas por Cobrar en CUC en \$425.096 representando un 119 %, el crecimiento de estas dos partidas se deben fundamentalmente al incremento en el nivel de venta que presentó el 2008 con respecto al 2007. A pesar de esto se evidenció una disminución en algunas cuentas de este grupo de activos entre las que se encuentran los inventarios (**Anexo III**) alcanzando un monto de \$596.073 de \$1.024.268 que experimentaban en el año 2007, con una variación de \$ 428.195 representando un 42% de decrecimiento, otra partida notable que disminuye fue el Efectivo en Caja con una variación de \$23.568 representando un 52% de disminución al igual que los Pagos Anticipados en CUC que presentaron una variación de \$13.816 para un 84% de decrecimiento.

Los otros activos evidenciaron un aumento de \$462.247 representando un 11 % de crecimiento motivado fundamentalmente por las partidas de Operaciones entre

Dependencias, la de moneda nacional aumentó en el año 2008 a \$641.263 de \$ 580.359 que ascendía en el 2007 representando un 10 % y las Operaciones entre Dependencias en CUC que aumentaron en el 2008 a \$4.080.533 de \$3.523.052 que ascendía en el 2007 representando un 16% de crecimiento, esto se debe al volumen de cobros de mercancías que se efectuaron ya que al no tener cuenta bancaria en CUC los depósitos se contabilizan en Operaciones entre Dependencias, por otra parte disminuyen las Cuentas por Cobrar Diversas en CUC con una variación de \$62.528 representando un 99% de decrecimiento al igual que las Cuentas por Cobrar a Terceros que disminuyen en \$75.789 representando un 34% debido a que se efectuaron menos operaciones de venta de los productos de Majestic, además de que Locarinos finalizó las operaciones comerciales con Pucara.

Los activos fijos presentaron un decrecimiento de \$15.689 con respecto al 2007 representando un 22% de disminución debido a que al no haber inversión y al haberse recibidos pocos traslados de medios básicos de otras sucursales, el valor de los mismos no aumentan sustancialmente como para sufragar las depreciaciones acumuladas de los mismos.

El total de pasivo aumentó en \$ 464.076 para un 8 % de crecimiento, de un monto de \$ 5.680.801 ascendió a \$ 6.114.876 en el año 2008, resultado este del aumento que experimentaron las dos cuentas de esta partida.

Los Pasivos Circulantes aumentaron en el 2008 en \$210.259 representando un 38% de crecimiento con respecto al 2007, este incremento estuvo motivado por las Cuentas por Pagar a Proveedores que aumentaron en \$218.622 para un 42% con respecto al 2007, motivado por el incremento en el nivel de venta del 2008, otra cuenta que influyen en el aumento de los Pasivos Circulantes son los Gastos Acumulados por Pagar ya que en el 2007 la sucursal no estimó ninguna gasto por este concepto, sin embargo en el 2008 se estiman \$13.963 para no afectar la cuenta de Gastos de Años Anteriores, ya que en el 2008 esta cuenta no se aprobó en el presupuesto de gasto, por otra parte las Cuentas por Pagar a Corto plazo en CUC disminuyeron en \$25.683 para un 87% de disminución con respecto al 2007.

Los otros pasivos presentaron una variación de \$253.817 para un 5% de crecimiento, resultante del aumento que experimentaron las cuentas de Operaciones entre Dependencias en CUC en \$823.046 que representaron un 177% del total de pasivos y las Operaciones entre Dependencias de Inventario entre sucursales que aumentaron en \$237.097 para un 51% del Total de Pasivos, esto estuvo motivado

por las compras de mercancía compartidas con otras sucursales, con el objetivo de minimizar los gastos.

El patrimonio se incrementó en un 19% con respecto al año base, evidenciando un incremento de \$50.081 producto al aumento de la Utilidad del Período.

A modo de resumen se puede decir que la Sucursal en este último año logró optimizar más sus recursos, varió su estructura de deudas contrayendo más obligaciones, sin embargo incrementó más la participación del capital propio, sin afectar la rentabilidad de la empresa.

Al analizar el Estado de Resultado (**Ver Anexo IV**) se percibe que las ventas en el año 2008 ascendieron a \$ 1.547.716 con respecto al 2007, mostrando un crecimiento del 51.67 %, influenciado fundamentalmente por el incremento de las Ventas en CUC las que experimentaron un crecimiento de \$ 1.382.819 representando un 55.04 %

El Costo de Venta aumentó en \$ 1.358926 representando un 52.39 % de variación y un 87.01 % con respecto a las ventas del 2008 de 86.61 % en el 2007. Los Gastos de Operaciones aumentaron en el 2008 a \$ 357.726 de \$ 270.119 que tenía esta cuenta en el 2007, representando un 32.43 % de crecimiento. Las utilidades en operaciones variaron en \$101.183, en el 2007 experimentaba un saldo de \$ 131.015 mientras que en el 2008 su saldo ascendía a \$ 232.198, para un 77.23 % de incremento.

De forma general se puede decir que la utilidad en operación aumentó en el año de análisis debido al incremento sustancial de las ventas independientemente del aumento del costo y los gastos de operaciones.

El total de gasto disminuyó en \$ 38.678, de \$ 39.911 que tenía en el 2007 descendió a \$ 1.233 para un 96.91 % de disminución. Este resultado fue producto principalmente al decrecimiento en \$ 30.563 que tuvieron los Otros Gastos representando un 100 % de disminución con respecto al 2007, los Gastos Financieros disminuyeron en \$ 6.386 para un 83.82% de variación, además los gastos de años anteriores descendieron en \$ 1.729 representando un 100 % de disminución.

El total de ingresos disminuyó en \$89.780; de \$169.020 que tenía en el 2007 descendió a \$79.241 para un 53.12 % de disminución, este resultado estuvo motivado por los Ingresos por Prestación de Servicios que disminuyeron en \$ 26.426, para un 44.8 % de variación y un 1.70 % con respecto a la variación de las

ventas, las comisiones ganadas tuvieron una variación de \$62.048 para un 60.06 % de decrecimiento, los Ingresos de Años Anteriores disminuyeron en \$6.716 para un 99.97% de disminución, por otra parte los Otros Ingresos se incrementaron en \$ 5.410 para un 100 % de crecimiento.

En resumen se puede plantear que la utilidad antes de impuestos se comportó de manera positiva, alcanzando una cuantía de \$ 310.206 en el 2008 de \$ 260.124 que se había obtenido en el 2007 manifestando un aumento de \$ 50.081 o lo que es lo mismo el 19.25 %, originado fundamentalmente por la disminución de los Otros Gastos y el aumento de las Ventas.

Los Impuestos sobre Utilidades ascendieron a \$ 4.566 con una variación de 8.74 %, representando un 0.29% con respecto a la variación de las ventas.

Todo ello conllevó a que la Utilidad Neta alcanzara un monto de \$ 253.417 en el 2008 de \$ 207.902 que se obtuvo en el 2007, reflejando un aumento de \$ 45.515 para un 21.89% de variación.

2.5.2 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

Para analizar la situación de la Sucursal se realizó el estudio de las razones financieras con el propósito de evaluar la eficacia, rentabilidad y solvencia de la entidad.

La información básica para el análisis de las razones se obtuvo del Balance General y el Estado de Resultado de la Sucursal, este análisis es de suma importancia tanto para los acreedores como para la propia Sucursal y su resultado estará basado en la comparación del año 2008 con respecto al 2007.

ANÁLISIS DE LAS RAZONES BÁSICAS DE LIQUIDEZ.

RAZÓN CIRCULANTE O ÍNDICE DE SOLVENCIA.

Al realizar el análisis de esta razón (**Ver Anexo V**) se denota que en el año 2007 la Sucursal disponía de \$2.83 de Activo Circulantes para enfrentar cada peso de deuda contraída a corto plazo, al año siguiente lo disminuyó a \$2.14, representando una variación de \$0.69, a pesar de esta disminución la situación de la empresa es favorable, si se tiene en cuenta que por cada peso de deuda apremiante se dispone de \$2.14 de Activos Circulantes que se convertirán en efectivo en un plazo semejante al vencimiento de la obligación. Esta situación está influenciada por un aumento de los Pasivos Circulantes, que ocasiona una disminución en esta razón de \$0.78, mientras que el aumento de los activos proporciona un incremento de \$0.09

RAZÓN RAPIDA (LIQUIDEZ INMEDIATA)

En este indicador (**Anexo V**) se observa que existe un aumento de 0.38 veces, de 0.98 veces en el 2007 a 1.36 veces en el 2008, en los dos años de análisis se evidencia que existe una tendencia a aumentar, lo que muestra que la situación de la empresa no es preocupante si se tiene en cuenta que la empresa dispone de 1.36 \$/\$ de activos líquidos o casi líquidos para solventar las obligaciones a corto plazo. Los dos factores que ejercieron influencia en el aumento de este ratio en los años de comparación fueron la disminución de los Inventarios que provocó un aumento de 0.56 \$/\$ y el incremento de los Activos Circulantes en menor proporción con un valor de 0.09\$/\$ sin embargo el aumento de los Pasivos Circulantes provocaron una disminución de 0.27\$/\$ todo esto conllevó al aumento total ya descrito de esta razón. El Capital Neto de Trabajo en el 2007 ascendía a \$1.013.453 y en el 2008 era de \$ 870.793 manifestando una disminución en \$142.660, situación negativa debido al incremento significativo de los Pasivos Circulantes y la disminución de Inventarios independientemente del incremento de los Activos Circulantes.

ANÁLISIS DE LAS RAZONES BÁSICAS DE ACTIVIDAD.

ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS.

A través del análisis de esta razón se conoce que la rotación de los inventarios (**Anexo VI**) en el año 2007 se comportó a 2.53 veces o lo que es lo mismo cada 142 días. Al año siguiente este índice tuvo un aumento en 4.10 veces, o sea, en el 2008 los inventarios rotaron 6.63 veces o lo que es lo mismo cada 54 días, esta disminución en la rotación en días de los inventarios está influenciado por el descenso de los inventarios en un 42%.

PERÍODO PROMEDIO DE COBRO.

El plazo promedio de cobro es de 70 días en el 2008 aumentando en 16 días con relación al año anterior, situación desventajosa, pues la Sucursal concede plazos según su política de crédito a 30 días a sus clientes, evidenciándose poca gestión de cobro por parte de la Sucursal, este incremento estuvo motivado por las cuentas por cobrar que aumentaron en \$433.669 influenciado fundamentalmente por el aumento de las ventas diarias que provocó un incremento en \$230.584 y un aumento del período promedio de cobranza de \$203.085.

PERÍODO PROMEDIO DE PAGO.

Al analizar este indicador se observa que la sucursal se caracteriza por pagar dentro del término establecido, ya que en el 2007 el período promedio de pago se comportaba en 76 días sin embargo en el 2008 descendió a 67 días, por lo que presentó una disminución significativa, si se tiene en cuenta que las cuentas por pagar a proveedores tienen un término de pago de hasta 90 días. Situación favorable para la Sucursal ya que se caracteriza por cumplimentar el tiempo establecido para el pago correspondiente.

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

La rotación de los activos fijos representa las veces que se recuperan los activos fijos mediante las ventas; analizando los mismos se aprecia un aumento en 40.64 veces. En el año 2007 por cada peso de activo fijo invertido se generó 42.64 \$/\$ de ventas y en el 2008 aumentó a 83.28 \$/\$, provocado por el decrecimiento en un 22 % de los Activos Fijos Netos en el año 2008 respecto al año anterior, mientras que las ventas se incrementaron en un 52 % situación favorable para los mismos.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES.

En el último período esta rotación aumentó en 0.20 veces, la Sucursal en el año 2007 generó \$0.50 de ventas por peso de activo total y en el 2008 aumentó a \$0.70, resultado favorable para la Sucursal, dado por un aumento en un 9 % del total de activos mientras que la ventas lo hicieron en 51.67 %, dicho en otras palabras la Sucursal logró incrementar sus ventas por encima de cada peso invertido en activos totales.

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO EN OPERACIONES.

La necesidad de financiamiento en operaciones disminuyó en \$241.421 para el año 2008 influenciado por el aumento de las compras diarias en \$452.695 y la disminución del Ciclo de Conversión en \$694116

ANÁLISIS DE LA RAZÓN BÁSICA DE ENDEUDAMIENTO.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.

Analizando este indicador (**Anexo VII**) se observa que la Sucursal tiene un nivel de endeudamiento muy alto. Si se compara con un período igual al del año anterior se aprecia una disminución en un 0.43%, pues en el 2007 alcanzaba el 95.62% y en el 2008 lo redujo a 95.19%, ejerciendo influencia el aumento de los activos totales en \$491.644 y la disminución de la razón de endeudamiento en \$27.568

Para conocer el tipo de política de endeudamiento que sigue la empresa se calculó el por ciento que representan los Pasivos Circulantes dentro de la deuda total, o calidad de la deuda a corto plazo. La deuda a corto plazo, en el 2007, representa el 9.77 % y en el 2008 aumenta a un 12.46 % para una variación de un 2.69%, lo que demuestra que la Sucursal mantiene una política conservadora de endeudamiento en ambos años.

Si se analiza la razón de autonomía, que no es más que el por ciento que representa el patrimonio con que cuenta la Sucursal dentro del financiamiento total o proporción que representa la inversión propia dentro de los activos totales, observándose que la misma es capaz de financiar sus activos con su capital al 4.38 % en el 2007 y en el 2008 la Sucursal aumenta ligeramente su independencia financiera ante sus acreedores al 4.81 %.

ANÁLISIS DE LAS RAZONES BÁSICAS DE RENTABILIDAD.

MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS.

En la Sucursal (**Anexo VIII**) se obtuvo una disminución del Margen de Utilidad Neta sobre Ventas del 1.36 % con respecto al año base, pues en el 2007 por cada peso de venta se obtuvo una utilidad de 6.94 % y en el 2008 cada peso de venta generó 5.58 %; el incremento de la Utilidad Neta en \$45.515 estuvo influenciado por el aumento de las ventas en \$107.429 y la disminución del Margen de Utilidad sobre Ventas con una disminución de \$61.914

CAPACIDAD BÁSICA DE GENERACIÓN DE UTILIDADES.

La capacidad básica de generación de utilidades aumentó en 0.43 %, cerrando el 2008 con 4.81 %, resultado favorable aunque poco significativo ya que la Sucursal generó \$ 0.00427 más de utilidades ante de impuesto por cada peso de activo invertido, donde la utilidad antes de impuesto creció en un 19.25 % y los activos totales en un 9 %

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN O ACTIVOS TOTALES.

Durante el año 2007 por cada peso de activo total la empresa obtuvo 3.50 % de Utilidad Neta y al año siguiente la incrementó a 3.93 %, aumentando su valor en 0.43 %, además, por cada peso de activo total se generó \$0,03499 de utilidad en el 2007 y \$0,03925 en el 2008, debido a que la proporción de aumento de la Utilidad Neta con respecto al crecimiento de los activos totales fue mayor, en un 21.89 % para la Utilidad Neta y un 9 % para los Activos Totales. Este índice presenta un

comportamiento favorable siendo la causa fundamental de este crecimiento la influencia de los Activos Circulantes y los Otros Activos al igual que el incremento sustancial de las ventas.

EQUILIBRIO FINANCIERO.

		2007	2008
$AC - I \geq PC$	Liquidez	544.428 > 555.250	1.040.196 > 765.510
$AC \geq PC$	Solvencia	1.568.703 > 555.250	1.636.303 > 765.510
$DT \approx K$	Riesgo	95.62 > 4.38	95.19 > 4.81

Al evaluar los índices de liquidez se aprecia que las partidas más líquidas son mayores que los Pasivos Circulantes en el 2008 no siendo así en el 2007, evidenciando que la Sucursal cuenta con suficiente liquidez en el 2008, es solvente para ambos años, ya que el total de Activos Circulantes es mayor que el total de Pasivos Circulantes, o sea, la Sucursal puede asumir sus obligaciones a corto plazo con o sin contemplar sus inventarios en el 2008. La razón de endeudamiento muestra un nivel desfavorable de deudas para ambos años, en el año 2007, el financiamiento ajeno fue de 95.62 % mientras que el patrimonio participó en un 4.38 %, al año siguiente esta estructura varió utilizando el 95.19 % de endeudamiento ajeno y el resto lo financió con recursos propios.

2.5.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Una vez calculado el Capital de Trabajo Neto (**Anexo VIII A**) se puede comprobar que en el año 2007 la Sucursal cerró sus operaciones con \$ 1.013.453, mientras que el año 2008 lo realizó con \$ 870.793, resultado desfavorable para la sucursal, pues disminuye la capacidad de cubrir con sus Activos Circulantes las deudas a corto plazo, al decrecer en \$ 142.660 afectando la solvencia de la misma.

Es evidente que un incremento significativo de los Pasivos Circulantes influye en una disminución en el Capital de Trabajo Neto de la Sucursal

El aumento de \$ 560.962 de capital de trabajo estuvo provocado por incrementos en: \$ 4.978 del Efectivo en Caja en CUC, \$ 21.666 en Efectivo en Banco en MN, \$ 2.237 de Efectos por Cobrar en MN, \$ 71.575 de Efectos por Cobrar en CUC, \$ 8.573 de Cuentas por Cobrar en MN y \$ 425.096 en Cuentas por Cobrar en CUC, \$ 55 de

Útiles y Herramientas y disminuciones en: \$516 en Cuentas por Pagar a Corto Plazo en MN; \$ 25.683 en Cuentas por Pagar a Corto Plazo en CUC y \$585 en Cobros Anticipados en CUC.

Por otro lado las disminuciones de \$ 703.622 estuvieron representadas por disminuciones en: en el Efectivo en Caja en MN por \$ 23.568, Pagos Anticipados a Suministradores en MN en \$973 y en CUC en \$13.816, el Inventario de Mercancía para la Venta en \$428.195 y los aumentos en las Cuentas por Pagar a Proveedores en \$218.622, los Cobros Anticipados en MN en \$1.465, los Gastos Acumulados por Pagar en MN en \$1.745 y en CUC en \$13.963, las Obligaciones con el Presupuesto del Estado en \$198, la Nómina por Pagar en \$662, así como las Provisiones para Vacaciones en \$388.00

2.5.3.1 ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO (RCT)

Al analizar la rotación del capital de trabajo se puede apreciar que en el 2008 (**Anexo VIII B**) las ventas netas cubren 5.22 veces el capital de trabajo utilizado por la Sucursal, es decir, que por cada peso de capital de trabajo se han generado ingresos por concepto de ventas ascendentes a 5.22 pesos. En el año 2007 las ventas netas cubren 2.96 veces el capital de trabajo empleado por la Sucursal, o lo que es lo mismo, por cada peso de capital de trabajo se han generado 2.96 pesos de ventas netas.

Al analizar el resultado de este índice, se manifiesta un crecimiento de su valor, o sea, se han vendido 2.26 pesos más por cada peso de capital de trabajo, siendo positivo para la Sucursal a pesar del reajuste en su capital neto de trabajo y se debe a un crecimiento en los niveles de ventas netas en un 51.67%, mientras que el capital de trabajo decreció en 14.07 %. La disminución del capital de trabajo estuvo dada por la influencia del aumento de las ventas en \$523.682 y el aumento de la rotación del capital de trabajo provocó una disminución de la rotación del mismo en \$666.342

2.5.3.2 CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO (CCE)

El cálculo del ciclo de conversión en efectivo (**Ver Anexo VI**) es de gran utilidad para la Sucursal en la determinación de sus necesidades. Conociendo que el plazo promedio de rotación de los inventarios totales en el 2008 es de 54.29 días, el promedio de cobro es de 69.73 días y el ciclo promedio de cuentas por pagar es de

67.30 días se procede a calcular el ciclo de conversión en efectivo en el año de análisis, donde:

$$\begin{aligned}\text{CCE (2008)} &= \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de Pago.} \\ &= (\text{Ciclo de rotación del inventario} + \text{Período promedio de cobro}) - \\ &\text{Período Promedio de Pago} \\ &= (54.29 \text{ días} + 69.73 \text{ días}) - 67.30 \text{ días.} \\ &= 56.71 \text{ días}\end{aligned}$$

A manera de comparación se procede a calcular el CCE para el año 2007, teniendo en cuenta que el plazo de inventario promedio total es de 142.15 días, el ciclo promedio de cuentas por cobrar es de 53.63 días y el ciclo promedio de pago es de 75.85 días.

$$\begin{aligned}\text{CCE (2007)} &= \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de Pago.} \\ &= (\text{Ciclo de rotación del inventario} + \text{Período promedio de cobro}) - \\ &\text{Período Promedio de Pago} \\ &= (142.15 \text{ días} + 53.63 \text{ días}) - 75.85 \text{ días.} \\ &= 119.93 \text{ días.}\end{aligned}$$

Esta comparación evidencia que el ciclo de conversión en efectivo disminuyó en 63 días en el año 2008 de un comportamiento de 120 días en el 2007, motivado a un deslizamiento de los inventarios en 88 días, resultado favorable para la Sucursal, pues entre menor sea el ciclo de conversión del efectivo menor será la necesidad de capital de trabajo y el financiamiento de dicho capital, por ello la Sucursal en el 2008 disminuyó su necesidad de financiamiento de \$ 864.158 a \$ 622.737.

2.5.4 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

Este estado muestra los orígenes y aplicaciones dando una visión del comportamiento de las operaciones dentro de la Sucursal.

Los orígenes y aplicaciones de fondo ascienden a un total \$ 1.989.866 (**Anexo IX y X**). En el ingreso neto incide el incremento de la Utilidad del Período del año 2008 representando el 2.52 % del total de orígenes de fondo mientras que la depreciación de Activos Fijos Tangibles equivale a 1.00 % del total de orígenes de fondo.

Las partidas de mayor repercusión en las aplicaciones de fondo la disminución de las Cuentas por Pagar a Terceros en \$683.278 para un 34.34 %, el aumento de las Operaciones entre Dependencias Activo en CUC en \$557.481 para un 28.02%, las

Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en CUC en \$425.096 para un 21.36 %, Efectos por Cobrar en \$71.575 para un 3.60%, entre las partidas de menor influencia en las aplicaciones de fondo se encuentran el aumento de los Útiles y Herramientas en \$55 para un 0.0014% y las Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes en MN en \$57 para un \$0.0029%

Los orígenes de mayor trascendencia están representados por el aumento de las Operaciones entre Dependencias Pasivo en CUC en \$823.046 para un 41.36%, las Operaciones entre Dependencias de Inventario inter Sucursales en \$237.097 para un 11.92% y el aumento de las Cuentas por Pagar a Proveedores en \$218.622 para un 10.99% la disminución del Inventario de Mercancía para la Venta en \$428.195 para un 21.52% por otra parte la disminución de las Pérdidas Pendientes en Investigación en MN en \$28 para un 0.001, el aumento de las Obligaciones con el Presupuesto del Estado en \$198 para un 0.01% fueron las de menor incidencia dentro de los orígenes de fondo.

De forma general se puede plantear que el total de orígenes dentro de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes provocaron una disminución del Capital de Trabajo Neto por un valor de \$ 142.660 representado por un 35.36 % de los orígenes con un nivel de \$ 703.622 y un 28.19 % de las aplicaciones con importe de \$ 560.962

2.5.5 ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.

En el 2007 las Cuentas por Cobrar representan el 5.71 % en MN y 22.71 % en CUC del total de Activos Circulantes y en el 2008 el 6 % en MN y 47.76 % en CUC, lo que evidencia que la Sucursal no ejerce un buen control sobre las mismas.

2.5.5.1 ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Para su estudio se tuvo en cuenta el análisis del envejecimiento de las mismas y la política de crédito utilizada por la Sucursal.

En las Cuentas por Cobrar de la Sucursal se registran lo que se obtienen como resultado de la venta de mercancía de productos varios.

Al realizar el análisis de las Cuentas por Cobrar durante el año 2007 (**Ver Anexo XIA**) se comprueba que ascienden a \$ 89.680,52 en MN y \$ 356.555,83 en CUC de ellas \$ 87.345,52 en MN y \$ 335.064,74 en CUC se comportan en el rango de (0–30) días representando el 97.4 % y el 93.97 % respectivamente. Un total de \$ 1.758,09 en MN y \$ 19.412,30 en CUC se encuentran entre (31–60) días, constituyendo el

1.96 % y 5.44 %, también \$ 495,17 en MN y \$ 336,80 en CUC en el rango de (61–90) representando el 0.55 % y 0.09 % del total de las Cuentas por Cobrar, por lo que pertenecen al rango de más de 90 días \$ 81,74 en MN y \$ 1.741,99 en CUC para un 0.09 % y 0.49 %. De los clientes con mayor saldo en MN que se encuentran dentro del término establecido está Esuni Moa con un saldo de \$52.890,34, dentro del término de (31-60) días ECASA con \$784,75, del rango de (61-90) días se encuentra el Hotel Blau Costa Verde con \$450,41, y él único que se encuentra dentro del término de mayores de 90 días es Marina Gaviota con \$81,74. En CUC el cliente con mayor saldo dentro del término establecido está Esuni Moa con \$138.134,58, dentro del rango de (31-60) UBGD Tunas con \$14.855,58, en el rango de (61-90) Villa Don Lino con \$200,00 y con deudas mayores de 90 días Tiendas Gaviota con \$760,03.

En el año 2008 se aprecia que las cuentas por cobrar (**Ver Anexo XI B**) suman un importe de \$98.253,58 en MN y \$ 781.651,79 en CUC, están comprendidos en el rango de (0-30) días \$89.909,58 en MN y \$ 692.247,26 en CUC para un 91.51 % y 88.56 % respectivamente, \$ 2.574,98 en MN y 11.800,21 en CUC para un 2.62 % y 1.51 % se encuentran en el rango de (31-60) días, \$ 1.744,02 en MN y \$ 52.835,24 en CUC para un 1.78 % y 6.76 % pertenecen al rango de (61-90) días, \$ 4.025 en MN y \$ 24.769,08 en CUC para un 4.10 % y 3.17 % se encuentran en el rango de más de 90 días. El cliente más representativo dentro del término establecido en la MN es la TSA con un saldo de \$ 19.563,78, dentro del rango de (31-60) días el hotel Blau Costa Verde con \$ 769,18, y en el rango de (61-90) días se encuentra el Hotel Luna Mares con \$1.185,31 y por último con \$1.928,60 el Hotel Yuraguanal con deudas mayores a los 90 días. En CUC Esuni Moa tiene \$228.868,23 dentro de los clientes con mayores saldos en el rango de (0-30) días, Servicio Petroleros con \$6.400,94 dentro del rango de (31-60) días, Esuni Moa con \$48.455,55 dentro del rango de (61-90) días y por último UBGD Granma con \$23.557,17 dentro del rango de las deudas mayores a 90 días.

Una vez apreciado el comportamiento de las cuentas por cobrar en los dos años por rango, se puede llegar a la conclusión de que la Sucursal en el año 2008 ha decaído en comparación con el año anterior, muestra de ello es que dentro del límite establecido (0-30 días) las cuentas por cobrar en el 2007 representaban un 97.40 % en MN y 93.97 % en CUC al próximo año este porcentaje disminuyó a 91.51 % en MN y 88.56 % en CUC , lo que demuestra que la sucursal debe trabajar para que las

cuentas por cobrar en ambas monedas no se deterioren, puesto que influyen en la liquidez inmediata.

2.5.5.2 POLÍTICA DE CRÉDITO.

La Empresa aplica la política de crédito de forma clara y transparente, especificando a través de un contrato la fecha exacta en que tienen que realizarse los pagos, la Sucursal ha fijado su política de crédito a 30 días mediante cheques y transferencias, aunque en ocasiones es flexible hasta 60 días. No obstante como se apreció anteriormente siempre existen empresas que se escurren por encima del período de crédito otorgado, conllevando a aplicar su política de cobranza como visitas de gestión de cobros a las empresas más la aplicación de moras como establece el contrato por impagos dentro del término establecido.

2.5.6 ESTADO DE RESULTADO PROFORMA AÑO 2009

El estado de resultado proforma se proyectó a partir de los informes obtenidos de años anteriores (**Anexo XII, XIIA, XII B**).

Teniendo en cuenta el escenario en el que se está desarrollando la Sucursal: la demanda de sus servicios, el suministro de mercancías, la reducción de las importaciones así como la implementación de nuevas tecnologías y equipamiento se proyectaron para este año ventas totales ascendentes a \$ 4.769.200 para un 4.98 % de crecimiento respecto al 2008, las Ventas en MN se proyectaron en \$ 679.611 para un crecimiento de \$ 31.985 y las Ventas en CUC se proyectaron en \$ 4.089.589 para un crecimiento de \$194.292

En los Costos de Ventas se estiman niveles de \$ 4.134.500 representando un 86.69 % de las ventas netas lo que significa un crecimiento del 4.59 % motivado fundamentalmente por el crecimiento de las ventas, los Gastos Operacionales se estiman que crezcan en un 9.39 %, con un monto de \$ 33.592, teniendo mayor influencia los gastos de arrendamiento de almacenes y alquiler de transporte ya que se prevé un aumento en las tarifas con AUSA, por otra parte otro indicador que influye es el gasto de salario por concepto de pago de estimulación ya que se implementará el pago del 30% del salario, no obstante, se prevén alcanzar \$ 243.382 de utilidad en operación o lo que es lo mismo un crecimiento del 4.82 %.

Los Gastos Financieros aumentan a \$ 1.900, representando un 35.11 % debido a que al planificarse mayor gasto de combustible el recargo del 10% aumenta y el mismo se contabiliza a gasto financiero.

Se estima que los Ingresos por Prestaciones de Servicios disminuyan en \$12.724 representando un 39.07%

Por otro lado se proyecta que las Comisiones Ganadas disminuyan en \$4.369 representando un 10.59% de variación ya que se pronostica que el nivel de ventas de mercancía de Majestic disminuyan.

En el caso de los Ingresos de Años Anteriores no se proyectan para el 2009 por lo que esta cuenta disminuye en \$2,00 para un 100% de disminución.

Se prevé que los Otros Ingresos disminuyan en \$1.910 para un 35.30% de variación, ya que se pronostica que los ingresos por cancelaciones de cuentas de pasivos disminuyan.

En las utilidades antes de impuestos se espera obtener un saldo de \$ 301.718 significando un 6.33 % del total de las ventas, lo que manifiesta una disminución en \$ 8.488 respecto al año 2008, el mismo está dado fundamentalmente por el aumento de los gastos y la disminución de los ingresos por ventas de mercancía a terceros independientemente del crecimiento que se proyecta obtener en las ventas. Además, se estima aumentar el Impuesto sobre Utilidades en \$48.813 representando un 21.57% con respecto a la variación de las ventas.

La Utilidad Neta proyectada es de \$ 196.117, la cual representa un 4.11 % de las Ventas Netas, para una disminución de \$ 57.301, motivado por el incremento de los gastos y el impuesto sobre utilidades.

2.5.7 BALANCE GENERAL PROFORMA AÑO 2009

Para conformar el balance general proforma (**Ver Anexo XIII**) se realizó el análisis centrado en el método del porcentaje de las ventas anuales de la Sucursal, no obstante existen cuentas que no crecerán de esa manera pues se pronosticaron bajo consideraciones particulares apoyadas en los resultados de los análisis obtenidos hasta este momento, unido a los proyectos aprobados para la Sucursal.

De todas las partidas que conforman el Activo Circulante considerando como año base el 2008 y los pronósticos para el 2009 se predice que las Cuentas por Cobrar en ambas monedas se incrementen hasta \$ 103.147 en MN y \$819.585 en CUC, los Pagos Anticipados a Suministradores se prevé que aumenten a \$ 390 en MN y \$

2.700 en CUC, y por último se pronostican que las Mercancías para la Venta cierren con \$625.815 así como los Útiles y Herramientas con \$71 con un desgaste de \$36 calculadas en sí por el método de porcentaje sobre las ventas representando un 4.98% de crecimiento. Por otra parte se proyectan nuevas perspectivas, que planea una disminución del Efectivo en Caja por un monto de \$ 11.384 en MN y \$2.568 en CUC representando ambos un 52% de disminución, al mismo tiempo se incrementa en \$11.266 para un 52% de crecimiento el Efectivo en Banco en MN ya que se prevé depositar al cierre de año el efectivo recaudado. Se pretende cerrar los Efectos por Cobrar en MN en \$7.458 y los Efectos por Cobrar en CUC en \$113.640 esto estuvo motivado por el vencimiento de las cuentas por cobrar. Todo ello hace que los Activos Circulantes en el 2009 alcancen un monto de \$ 1.718.748

Se propone un crecimiento en Activos Fijos Netos respecto al año anterior de \$ 19.762, ascendiendo a un monto de \$ 74.312, este aumento está dado principalmente por el incremento en los AFT (medios y equipos de Transporte) cuyo saldo cerrará en \$92.492 producto a la inversión de una compra de un carro refrigerado y la reposición de un panel para la distribución de mercancías. Las otras partidas de AFT crecerán en menor proporción.

Los otros activos crecerán en \$ 461.423, alcanzando un saldo de \$ 5.225.653, incurriendo en un incremento hasta \$ 24.294 en MN y \$38.192 en CUC en Cuentas por Cobrar Diversas motivado por una estrategia que pretende utilizar la sucursal debido al impago de los clientes al término establecido según contrato ya que el período promedio de cobro de la sucursal es de 70 días, las cuentas por cobrar a Terceros se prevén que cierren con un saldo de \$4.520 en MN y \$51.472 en CUC para un crecimiento de \$1.888 y \$ 12.158 respectivamente, las Operaciones entre Dependencias en MN se incrementarán hasta \$702.168 y las Operaciones entre Dependencias en CUC se pronostica que cierren con un saldo de \$4.405.006 motivado por el incremento de los cobros.

De forma general se proyecta que la Sucursal en el 2009 opere con una estructura diferente de Activos Circulantes aprovechando las coberturas actuales, que facilitan el aumento de la gran mayoría de sus partidas.

Se pronosticó una política agresiva de Activos Circulantes ya que estos representan un 24.49% de los Activos Totales, siendo las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en CUC (11.68 %) y los Inventarios (8.92 %) los de mayor incidencia y en menor

proporción los Útiles y Herramientas representando un 0.0010% y los Pagos Anticipados a Suministradores con un 0.01%.

El Pasivo Circulante se proyectó con un crecimiento para el 2009 en \$ 54.938 respecto al 2008. Teniendo en cuenta que la Sucursal para este año aumentará el ciclo de pago a 68 días se pronosticaron cuentas por pagar a corto plazo ascendente a \$ 821 en MN y \$ 8.312 en CUC y las Cuentas por Pagar a Proveedores en \$740.801 motivadas por el incremento de los gastos y las ventas, las Cuentas por Pagar de AFT se incrementaron hasta \$38.756 por las inversiones de los medios básicos que se pronostican realizar. Se pretende cerrar en las cuentas de Cobros Anticipados con \$4.269 en MN y \$1.726 en CUC, los Gastos Acumulados por Pagar se incrementarán hasta \$2.000 en MN y \$15.000 en CUC debido a que la sucursal estima los mismos para no afectar la rentabilidad del año próximo, las Obligaciones con el Presupuesto del Estado se incrementan hasta \$1.796 representando un 0.03%, las Nóminas por Pagar en \$4.389 para un 0.06% y la Provisión para Vacaciones en \$2.578 para un 0.04% del total de pasivos todo esto debido al pago por resultado que se aprobó en la empresa.

Las cuentas que conforman los otros pasivos se conciben crecer hasta \$ 5.896.547 para una variación de \$517.181. Las partidas que se pronostican que crezcan son las Operaciones entre Dependencias en CUC con un monto de \$4.967.364 para una variación de \$523.938 respecto al año anterior, motivado por el incremento de los gastos de la sucursal y los pagos a proveedores, por otra parte las Operaciones entre Dependencias de Inventario entre sucursales se pronostican cerrar con \$765.034 debido a que la empresa prevé implementar una estrategia de compra de contenedores de mercancías compartida entre Sucursales para minimizar los gastos. En menor proporción se prevé incrementar las Cuentas por Pagar Diversas cerrando con \$34.691, por otra parte las Cuentas por Pagar a Terceros disminuyen hasta \$90.327 debido a que la sucursal debe caracterizarse en el mercado por la venta de mercancías propias y no de terceros, por último, las Operaciones entre Dependencias en MN disminuyen en \$5.759 para cerrar con un saldo de \$39.132 Los pasivos totales se proyectan en \$ 6.716.995 manifestando un crecimiento respecto al año 2008 en \$ 572.119 donde su valor alcanzaba \$ 6.144.876

El patrimonio se pronostica con una disminución en \$ 8.488 respecto al 2008, ocasionado por la disminución de la utilidad del periodo, este resultado estuvo motivado por el incremento de los gastos.

2.5.8 ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT (ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN)

En el análisis del Sistema Du Pont que sirve para el control en empresas de varias divisiones o para la propia entidad se realiza a través del análisis financiero. Este es un método de estimulación o penalización por los resultados a alcanzar. Cuando la razón de rotación de activo (razón de actividad) se multiplica por el margen de utilidad sobre las ventas (razón de rentabilidad) se obtiene el rendimiento sobre la inversión (ROI).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} * \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Activos Totales}}$$

Las proyecciones de los resultados para el 2009 por elementos se obtienen cuando se aplica el método de sustituciones consecutivas determinando la influencia de cada factor en el rendimiento de la inversión programado. **(Ver Anexo XIV)**.

El rendimiento de la inversión en el año 2008 fue de 0.0392585 \$\$ proyectándose para el 2009 0.0279419 \$/\$ con una disminución de 0.0113166 \$/\$. La disminución de las partidas de Efectivo en Caja en ambas monedas provocaron un aumento del rendimiento de la inversión en 0.000085034 \$/\$, por otra parte los incrementos programados en las demás partidas de los Activos Circulantes provocaron una disminución del rendimiento de la inversión en 0.000580148 \$/\$ siendo la influencia más pequeña las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en CUC con 0,000228321 \$/\$ y el máximo el Efectivo en Caja en MN con 0.000069355 \$/\$

Los incrementos en los Activos Fijos Netos provocaron una disminución en este ratio planificado de 0.000116826 \$/\$ siendo la de mayor influencia la de los Activos Fijos Netos de Maquinas y Equipos con 0.000001554 \$/\$. Los incrementos programados en otros activos provocarán una disminución de esta razón en 0.002540700 \$/\$. Ahora, cuando se determina la influencia de las partidas de flujo se aprecia que el incremento en Venta de mercancías en ambas monedas provoca un incremento del rendimiento sobre la inversión en 0.032239022 \$/\$. De la misma forma los Costos de mercancía y los Gastos de Operaciones provocaron una reducción de este índice en 0.002435304 \$/\$. El incremento de los Gastos Financieros provoca una

disminución de 0.00000315 \$/\$. La disminución de las partidas de los Ingresos reducen el indicador proyectado en 0.037967384 \$/\$, por último el incremento del Impuesto sobre Utilidades tiene una influencia negativa de 0.006954647 \$/\$.

2.5.9 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS AÑO 2009.

Los orígenes y aplicaciones de fondos proyectados para el 2009 ascenderán a \$ 613.938 (**Ver Anexo XV y XVI**) mostrando una disminución de \$ 1.375.928 (1.989.866 -613.938) con respecto al año anterior, provocado porque para el 2009 se pronostica una mejor utilización de su capital de trabajo y con ello un aumento del mismo, incidiendo principalmente las Cuentas por Cobrar en CUC y las Mercancías para la Venta.

La Sucursal en el transcurso de este año será capaz de originar \$16.396 de fondos a partir de sus operaciones, ya que el estado muestra que los gastos no desembolsables (depreciación de los Activos Fijos) representan el 2.67 % de sus orígenes.

Entre las partidas más representativas dentro de los orígenes de fondo y que provocarán una disminución en el capital de trabajo se encuentran las Cuentas por Pagar de AFT en CUC en \$38.756 representando el 6.31 % y en menor proporción dentro de los orígenes inciden el aumento del desgaste de los Útiles en \$2,00 para un 0.0003%

Dentro del total de orígenes de fondo incide con mayor repercusión el aumento en las Operaciones entre Dependencias Pasivo en CUC en \$ 523.938 para el 85.34 %.

Por otra parte las aplicaciones más representativas estarán contempladas por el ascenso de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en CUC en \$ 37.933 para un 6.18 % y el aumento del Inventario de la Mercancía para la Venta en CUC en \$ 29.742 lo que representa el 4.84 % del total de las aplicaciones de fondo, y en menor proporción, incide el aumento de los Pagos Anticipados a Suministradores en MN en \$ 19 para un 0.003 %.

Dentro del total de aplicaciones de fondo tiene una mayor influencia el aumento de las Operaciones entre Dependencias Activo en MN en \$ 60.905 para un 9.92 % y el ascenso las Operaciones entre Dependencias Activo en CUC representando un 52.85 % para un aumento de \$ 324.473.

Finalmente se puede plantear que de cumplirse los pronósticos realizados la sucursal crecerá su Capital de Trabajo Neto en \$ 27.507, pues el total de aplicaciones dentro de los Activos Circulantes y Pasivos Circulantes provocarán tal aumento al representar el 11.22 % los orígenes con un nivel de \$ 68.892 y el 15.70 % las aplicaciones equivalentes a \$ 96.399.

2.5.10 PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROFORMA AÑO 2009.

Teniendo en cuenta las ventas pronosticadas para el año 2009 y efectuando un análisis de todos los indicadores económicos se determina el presupuesto de efectivo proforma, para facilitar a la empresa la toma de decisiones acertadas en cuento a su comportamiento de efectivo (**Ver Anexo XVII**).

Haciendo un análisis de los meses de mayor y menor demanda, las ventas netas totales se desglosan entre los doce meses del año, con un monto total de \$ 4.769.200, los otros ingresos se pronostican por un valor \$ 60.236 dando como resultado que los ingresos totales que se prevén alcanzar durante el año ascienden a \$ 4.829.436.

Las cobranzas centradas solamente en las cuentas por cobrar se prevén que se realicen al 90 % cuando se encuentren dentro del término de los 30 días, el 2% hasta 60 días, y el 4% en los términos de 90 días y mayores que éste, proyectándose de la misma forma que el comportamiento que manifestó la política de cobro de la Sucursal en el 2008, alcanzando un monto de \$ 523.043 y \$ 504.446 en octubre y diciembre siendo estos los meses de mayor incidencia. Los cobros por las ventas realizadas de menor incidencia se prevén para los meses de mayo y junio con saldos ascendentes a \$ 305.685 y \$ 269.718 respectivamente.

Los ingresos totales de efectivo ascenderán a \$ 4.829.436 con niveles de \$ 528.063 y \$ 509.535 en los meses de octubre y diciembre y en menor cuantía junio con un valor de \$ 274.638.

Los pagos por conceptos de compras alcanzarán un monto de \$ 4.164.242, las compras de mayor repercusión serán en el mes de octubre de \$ 456.697 y la de menor peso se efectuará en el mes de junio con \$ 235.505, los pagos se realizarán durante el mes según la política de pago que pretende alcanzar la Sucursal.

Partiendo del presupuesto de gasto que se recibe de la Casa Matriz para el año 2009 la Sucursal desagrega los mismos linealmente entre los doce meses del año.

Dentro de los gastos los más representativos son por concepto de manipulación y almacenaje con \$175.920 para un gasto mensual de \$14.660, el salario con \$43.338 para un consumo mensual de \$3.612, mantenimiento y reparación de vehículo con \$28.000 anual y \$2.333 mensual, depreciación y alquiler de equipos de transporte con \$25.000 anual y con un gasto de \$2.083 mensual respectivamente. Las salidas totales de efectivo ascenderán a \$ 4.575.460, siendo el mes de octubre el de mayor representatividad con un saldo ascendente a \$ 490.965 y el mes de junio el de menor repercusión con \$ 269.774.

Al relacionarse las entradas y salidas de efectivo se observa un superávit de efectivo en todos los meses; por un valor de \$ 37.098 en el mes de octubre que será el de mayor resultado y junio el de menor con \$ 4.864. El efectivo al inicio del mes tiene un valor de \$ 48.662 proveniente del efectivo en caja en MN y en CUC más el efectivo en banco en MN con que cerró el 2008, siendo el mes de diciembre el de mayor saldo.

La suma de la Utilidad o Pérdida del mes más el saldo inicial del efectivo, conforman el saldo acumulado de efectivo el cual inició el año con \$ 67.130 al que se le deduce el saldo óptimo de efectivo para la determinación de los meses donde puedan existir déficit o sobrante de efectivo.

El saldo óptimo de efectivo se obtuvo relacionando el total de desembolso anual con la rotación del efectivo de año (**Ver Anexo XVIIIA**) mostrando el nivel máximo en el mes de octubre con un valor de \$ 76.323 y mínimo para junio con \$ 41.937.

Teniendo en cuenta esta proyección, la Sucursal presentará un exceso de efectivo todos los meses del año, teniendo mayores saldos en los meses de diciembre y noviembre con niveles de \$ 228.840 y \$ 211.432 respectivamente.

2.5.11 REQUERIMIENTOS FINANCIEROS EXTERNOS.

Todo proyecto necesita un análisis que le permita comprender cuáles son las ventajas del mismo, así como sus limitaciones, por lo que el pronóstico de venta se considera como punto de partida para estimar los requerimientos de financiamiento externo considerando la tendencia del año 2008. (**Ver Anexo XVIII**)

La fórmula para el cálculo de los requerimientos financieros externos es:

$$FRE = \frac{AT}{S_0}(\Delta S) - \frac{Ds}{S_0}(\Delta S) - m.b.s_1$$

Teniendo en cuenta que los Activos Totales en la Sucursal están conformados por los Activos Circulantes, Activos Fijos Netos, y los Otros Activos y no todos crecen con relación al crecimiento de las ventas, se realizará el cálculo de los fondos de requerimientos financieros externos partida a partida, desglosando cada una.

Se conoce que:

V_1 : ventas netas proyectadas para el año 2009 = \$ 4.769.200

V_0 : ventas netas 2008 = \$ 4.542.924

$\Delta V = V_1 - V_0 = (\text{Ventas proyectadas 2009} - \text{Ventas 2008})$

$= (4.769.200 - 4.542.924)$

$= \$ 226.276$

Dentro del grupo de los Activos Circulantes se extraen las partidas que no se proyectan con un crecimiento proporcional al incremento en ventas, quedando de la siguiente manera:

$AC/V_0 = \text{Activos Circulantes 2008} / \text{Ventas 2008}$

$= (CxC + CxC + PA + PA + I + UH - dUH) / \text{Ventas 2008}$

$= \$ 1.478.956 / 4.542.924$

$= \$ 0.33$

Donde:

CxC= \$ 98.254	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en MN
CxC= \$ 781.652	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en CUC
PA= \$ 372	Pagos Anticipados a Sumin. en MN
PA= \$ 2.571	Pagos Anticipados a Sumin. en CUC
I = \$ 596.073	Mercancía para la Venta
UH=68	Útiles y Herramientas CUC
dUH= \$34	desgaste de Útiles y Herramientas

Disminución del Efectivo en Caja en MN = \$ 11.384

Disminución del Efectivo en Caja en CUC = \$ 2.568

Aumento del Efectivo en Banco en MN = \$ 11.266

Aumento del Efecto por cobrar en MN = \$ 5.117

Efecto por Cobrar en CUC= \$7.295

Los Activos Fijos Tangibles se proyectaron teniendo en cuenta las inversiones de la Sucursal.

Aumento del Total de Activo Fijo Neto \$ 19.762

De los Otros Activos se extraen todas las partidas puesto que no se proyectan con un crecimiento proporcional al incremento en ventas.

$$\begin{aligned} OA/V_0 &= \text{Otros Activos 2008} / \text{Ventas 2008} \\ &= \$ 4.764.230/4.542.924 \\ &= \$ 1.05 \end{aligned}$$

Aumento Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes en MN (mora)	\$ 24.237
Aumento Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes en CUC (mora)	\$ 37.762
Aumento Cuentas por Cobrar a Terceros en MN	\$ 1.888
Aumento Cuentas por Cobrar a Terceros en CUC	\$ 12.158
Aumento Operaciones entre Dependencias Activo en MN	\$ 60.905
Aumento Operaciones entre Dependencias Activo en CUC	\$324.473

De los Pasivos Circulantes que suman \$ 765.510, todas las partidas no crecen proporcionales a las ventas.

$$\begin{aligned} Ds/V_0 &= \text{Pasivos Circulantes 2008} / \text{Ventas 2008} \\ &= \$ 765.510/4.542.924 \\ &= \$ 0.17 \end{aligned}$$

Aumento Cuentas por Pagar a Corto Plazo en MN =	\$ 258
Aumento Cuentas por Pagar a Corto Plazo en CUC =	\$ 4.530
Aumento Cuentas por Pagar a Proveedores =	\$ 6.132
Aumento Cuentas por Pagar AFT en CUC =	\$ 38.756
Aumento Cobros Anticipados en MN =	\$ 1.220
Aumento Cobros Anticipados en CUC =	\$ 647
Aumento Gastos Acumulados por pagar en MN =	\$ 255
Aumento Gastos Acumulados por pagar en CUC =	\$ 1.037
Aumento Obligaciones con el Presupuesto del Etd. =	\$ 490
Aumento Nóminas por Pagar =	\$ 1.013
Aumento Provisión para Vacaciones =	\$ 601

Considerando todo lo anterior se plantea que la fórmula para el cálculo de la necesidad de financiamiento externos será la siguiente:

$$FRE = \frac{AC}{S_0} (\Delta S) + EC + EB + EC + AFT + \frac{OA}{S_0} (\Delta S) + CxCD + CxCT + OeD - \frac{Ds}{S_0} (\Delta S) + CP + CA + GA + OPE + NP + PV$$

$$FRE = \$ 0.33 (226.276) - 11.384 - 2568 + 11.266 + 5.117 + 7.295 + 19.762 + 1.05 (226.276) + 24.237 + 37.762 + 1.888 + 12.158 + 60.905 + 324.473 - 0.17 (226.276) + 258 + 4.530 + 6.132 + 38.756 + 1.220 + 647 + 255 + 1.037 + 490 + 1.013 + 601$$

$$FRE = \$ 818.687$$

De este análisis se obtuvo el siguiente resultado:

Para financiar los nuevos incrementos en ventas la Sucursal necesita fondos de requerimientos externos por un valor de \$ 818.687

2.5.12 CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO PROFORMA AÑO 2009.

Seguidamente se determina el Ciclo de Conversión en Efectivo proforma para el 2009 con el fin de proyectar las necesidades de capital de trabajo en operaciones durante este período y realizar una comparación con el calculado en el 2008.

Teniendo en cuenta que el plazo promedio de rotación de los inventarios totales es de 54.49 días, el ciclo promedio de las cuentas por cobrar es de 69.65 días y el ciclo promedio de las cuentas por pagar es de 68.18 días (**Ver Anexo XIX**), se procede a calcular el ciclo de conversión en efectivo:

$$CCE(2009) = \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de Pago}$$

$$= (\text{Ciclo de rotación del inventario} + \text{Ciclo promedio de cobro}) - \text{Ciclo Promedio de Pago}$$

$$= (54.49 \text{ días} + 69.65 \text{ días}) - 68.18 \text{ días}$$

$$= 55.96 \text{ días}$$

El ciclo de conversión en efectivo en el 2009 se proyecta en 56 días mientras que el 2008 se comportó en 57 días, representando una disminución de 1 día, es decir la Sucursal necesitó 1 día menos para convertir sus activos en efectivo, así como la necesidad de operaciones para el año 2009 aumentará a \$ 647.350 de \$ 622.737 que se necesitó en el 2008, representando un incremento de \$ 24.613

2.5.13 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio que es un método que sirve para determinar el punto exacto en el cual las ventas cubrirán los costos, se determina para las proyecciones del año 2009. Por tanto el punto de equilibrio proyectado para el año 2009 está en función

de los costos de operación proyectados junto con los costos de ventas. Las ventas proyectadas para este año que ascienden a \$ 4.769.200 pueden disminuir a \$ 2.940.403 para que la empresa comience a alcanzar utilidades lo que representa un 61.65 %. **(Ver Anexo XX).**

2.6 ETAPA III. PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS.

A través del cálculo de las razones financieras se pudo apreciar que la Sucursal Holguín de Inversiones Locarinos S.A presenta una situación favorable manteniendo índices aceptables de solvencia para ambos años, en el caso de la liquidez inmediata en el 2008 es favorable no siendo así en el 2007. El Capital Neto de Trabajo tuvo una tendencia a la disminución, mientras que su rotación durante el año aumentó por el incremento en los niveles de ventas.

La rotación de sus inventarios en este último año se hizo más rápida, siendo significativa, debido a la disminución de los inventarios.

El ciclo de cobro en el último año aumentó presentando una situación desfavorable.

El ciclo de pago se mantiene estable, pues la Sucursal mantiene estos índices dentro de los términos establecidos, lo que favorece una disminución del ciclo de conversión del efectivo. El nivel de endeudamiento es máximo, disminuyendo para el 2008.

Todo lo expuesto anteriormente demuestra que la sucursal para el año 2008 muestra un mejoramiento de su situación financiera a pesar de no alcanzar los niveles deseados en algunos casos. Para el año 2009 se prevé una estabilidad en los índices de solvencia, liquidez y rotación de los inventarios.

El ciclo de cobro evidencia una disminución hasta 70 días, por otra parte el ciclo de pago aumenta hasta 68 días de 67 días que presentó en el 2008. El capital neto de trabajo presentará un aumento de \$ 27.507.

Independientemente del incremento en ventas para el año 2009 se espera una disminución en la Utilidad del Período igual a \$ 301.718 motivado por el incremento de los gastos de operaciones y las disminuciones de la proyección de los otros ingresos.

Para cubrir los nuevos incrementos en ventas necesitarán fondos de requerimientos externos al poseer un déficit de efectivo por \$ 818.687.

El ciclo de conversión en efectivo se prevé disminuir en 1 día favoreciendo de esta forma la rotación del efectivo el cual aumentará en 0.08 veces.

La Sucursal necesitará vender hasta \$ 2.940.403 para no obtener pérdidas.

CONCLUSIONES.

Una vez finalizado el análisis económico financiero realizado en la Sucursal Holguín de Inversiones Locarinos S.A y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La situación de la Sucursal es favorable para ambos años ya que es solvente, por otra parte, contó con una liquidez en el 2008 beneficiosa pues puede asumir sus obligaciones a corto plazo con o sin contemplar sus inventarios; indicador que no se comportó de igual manera en el 2007, motivado por el valor con que cerró la cuenta de inventario.
2. La situación de los cobros es desfavorable ya que la Sucursal cuenta con un periodo promedio de cobro entre 50 y 70 días.
3. La situación de los pagos es favorable ya que la Sucursal mantiene sus cuentas por pagar dentro de los términos establecidos, tomando como referencia que el proveedor que menos término brinda es Alimport con 90 días.
4. Los inventarios para el 2008 rotan más rápidamente, debido a la disminución del inventario de mercancía.
5. Por cada peso de ventas la Sucursal para el 2008 genera menos utilidad motivado por el aumento de las ventas netas.
6. El Capital Neto de Trabajo disminuyó en \$ 142.660 del 2007 al 2008 provocado por el aumento de los Pasivos Circulantes en \$ 210.260 independientemente de que los Activos Circulantes aumentaron en menor proporción; sin embargo, en el año 2008 rotó 5.22 veces de un comportamiento de 2.96 veces que había manifestado durante el 2007 como resultado de una disminución del Capital de Trabajo con relación a un aumento de las ventas.
7. La elaboración del Estado de Origen y Aplicación de Fondos demuestra que el total de orígenes y aplicaciones de fondos del 2007 al 2008 fue de \$ 1.989.866; la principal fuente de fondos la constituye las Operaciones entre Dependencias Pasivo en CUC con una participación porcentual de 41.36 % del total de orígenes, la principal aplicación fue la disminución en las Cuentas por Pagar a Terceros para un 34.34% dentro del total de aplicaciones de fondo.

8. En el cálculo del ciclo de conversión en efectivo el año de mejores resultados fue el 2008, necesitando 57 días para ingresar el efectivo a la empresa, mientras en el 2007 el efectivo ingresa cada 120 días, originado por el decrecimiento del ciclo de conversión de los inventarios y las cuentas por pagar.
9. El Estado de Resultado proforma 2009 refleja un crecimiento de las Ventas en \$ 226.276 para un 5% de crecimiento y una disminución de la Utilidad del Período hasta \$ 105.601.
10. El Balance General proyectado estima que para el cierre del 2009, la sucursal va a variar su estructura financiera aumentando los Activos Totales a través del aumento de todos los grupos de activos que lo conforman, mayoritariamente provocada por el incremento de los otros activos en \$ 461.423. El pasivo total también se incrementará repercutiendo con mayor fuerza, las Operaciones entre Dependencias en CUC que se incrementaron a \$ 523.938, dentro del Pasivo Circulante. El Patrimonio experimentará una disminución en \$ 8.488 motivado principalmente por el aumento de los gastos y la disminución de los ingresos.
11. El Estado de Origen y Aplicación Porcentual muestra que para el 2009 el total de orígenes y aplicaciones de fondos disminuirá a \$ 613.638.
12. El Presupuesto de Efectivo Proforma elaborado mostró un superávit de efectivo para todos los meses, siendo los meses de abril, octubre y diciembre los de mayores resultados, además para su elaboración se propuso un procedimiento para la determinación del saldo óptimo de efectivo de la Sucursal partiendo de las necesidades del capital de trabajo.
13. De acuerdo con el cálculo de los Fondos de Requerimientos Externos la Sucursal necesitará fuentes de financiamiento ajenos, ya que no podrá financiarse sin dificultad con el Patrimonio o Capital para hacer frente a los incrementos de las ventas pronosticadas.
14. El cálculo del ciclo de conversión en efectivo proforma para el 2009 prevé que el efectivo ingrese a la empresa cada 56 días, con una reducción de 1 día comparado con el año anterior, que aunque no es significativo es favorable.
15. La Sucursal necesitará vender hasta \$ 2.940.403 para poder cubrir sus costos.

RECOMENDACIONES.

Luego de realizar minuciosos análisis y pronósticos de la situación económica financiera de la Sucursal Holguín de Inversiones Locarinos S.A al cierre de los años 2007, 2008 y proyecciones para 2009, se recomienda sobre la base de las conclusiones realizadas:

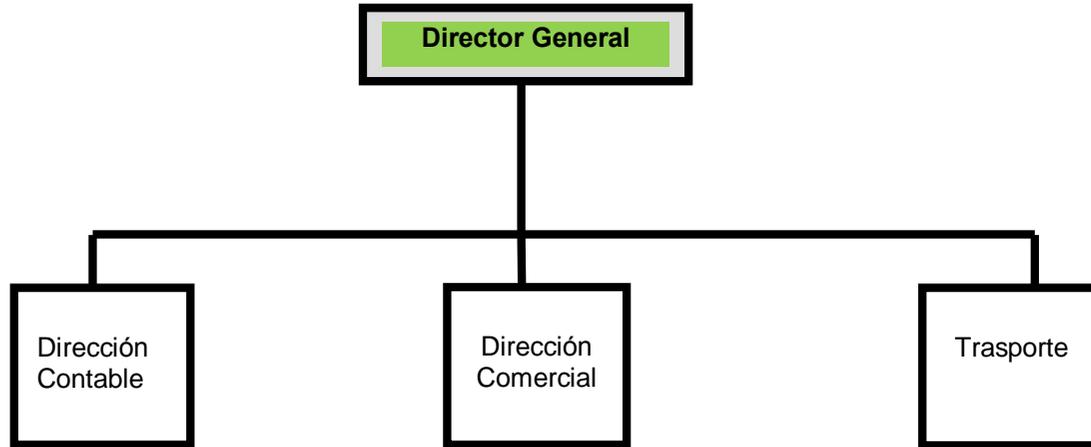
1. Crear alternativas que generen un mayor grado de liquidez para la Sucursal modificando la estructura de los activos.
2. Mantener bajos niveles de inventarios a través de compras que garanticen una mejor rotación de los mismos.
3. Trabajar sobre la base de lograr una política de cobros favorable, que mantenga su saldo en cuenta dentro del término de los 30 días.
4. Fomentar la estabilidad que presenta la política de pago de la Sucursal, para mantener la agilidad en el proceso de gestión pagos.
5. Disminuir los índices de endeudamiento ya que los mismos demuestran que el nivel de financiamiento con recursos propios de la Sucursal es mínimo, por lo que necesita un nivel máximo de capital ajeno.
6. Tener en cuenta en la elaboración del presupuesto de efectivo el procedimiento para la determinación del saldo óptimo de efectivo de la Sucursal partiendo de las necesidades de Capital de Trabajo.
7. Incluir en la estrategia de planificación de la Sucursal el uso de los Estados Proformas por el método más factible de acuerdo a la estructura que se vaya a proyectar.
8. Brindar cursos de capacitación a los trabajadores del departamento económico referentes a las técnicas y procedimientos del análisis económico financiero realizado en este trabajo.
9. Realizar análisis económicos financieros profundos de todos los indicadores para saber con certeza las variaciones que van experimentando y poder influir en ellas en el momento oportuno.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOLTEN, S.: *Administración Financiera*, Ed. Limusa, 1996.
2. BUENO CAMPOS, E.: *Economía de la Empresa*. Análisis de las Decisiones Empresariales, ed. Pirámides, Madrid, 1985, 749 p.
3. FERNÁNDEZ CEPERO, M.: *Contabilidad Moderna*, t 1, Ed. Uteha.
4. FERNÁNDEZ CEPERO, M.: *Contabilidad Moderna*, t 2, Ed EMECSA, 1954.
5. GITMAN LAWRENCE, J.: *Fundamentos de Administración Financiera*, t 1, Ed. MES, 167 pp.
6. GITMAN LAWRENCE, J.: *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Harla, México, 1986.
7. GITMAN LAWRENCE, J.: *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Prentice Hall, México, 1988.
8. GONZÁLEZ JORDÁN, B.: *Las Bases de las Finanzas Empresariales*, Ed. Academia, La Habana, 2001.
9. MORÉ PRADA, M.N., y Omayra Morales Ramirez: *Estados Financieros en el turismo*, ed. Balcón, La Habana, 1999.
10. *Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*, Ed. Política, 1998.
11. ROSEMBERG, J.: *Diccionario de Administración y Finanzas*, Ed. Océano, La Habana, 1999.
12. VAN HORNE, J.: *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Mac Graw Hill, México, 1993.
13. VAN HORNE, J.: *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Prentice Hall, 205 pp.
14. WESTON J, FRED y BRIGHAM F, EUGENE: *Fundamentos de la Administración Financiera*, Séptima ed., Ed. Mac Graw Hill.
15. WESTON J, FRED y BRIGHAM F, EUGENE: *Fundamentos de la Administración Financiera*, Ed. Mac Graw Hill, Mexico, 1992.
16. WESTON J, FRED y BRIGHAM F, EUGENE: *Fundamentos de la Administración Financiera*, Ed. Mac Graw Hill, Mexico, 1993.
17. WESTON J, FRED y BRIGHAM F, EUGENE: *Fundamentos de la Administración Financiera*, Ed. Mc Graw Hill, Mexico, 1994.

18. AMAT ÁLVAREZ, E.: *El Análisis Económico Financiero como herramienta de Dirección*, www.gestiopolis.com. Fecha consultada: 05/03/09
19. ESPINOSA CHONGO, D.: *La Gestión Financiera Operativa en los principales períodos de evolución histórica de las Finanzas*, www.gestiopolis.com. Fecha consultada: 05/03/209
20. GARCÍA SUAREZ, A.: *Reseña Histórica de la Evolución de la Ciencia Financiera*, www.monografias.com. Fecha consultada: 05/03/2009
21. PADRÓN MARTÍNEZ, J.C.: *El Análisis Económico Financiero en la Gestión Empresarial Cubana*, www.gestiopolis.com. Fecha Consultada: 05/03/09
22. PAZ RAMÍREZ, Y.: *Análisis Financiero*, www.gestiopolis.com. Fecha Consultada: 05/03/2009
23. RUBIO DOMÍNGUEZ, P.: *Manual de análisis financiero*, www.eumed.net. Fecha consultada: 20/02/2009
24. TRUJILLO RODRÍGUEZ, C.M.: *Las razones financieras y su empleo en el análisis y la Administración Financiera*, www.gestiopolis.com. Fecha consultada: 20/02/2009

ANEXO I: Estructura Organizativa Inversiones Locarinos S.A Sucursal Holguín



Anexo II: Balance General Comparativo Año 2007 - 2008

CONCEPTO	2007	2008	Variación	% Variación	% Activos y Pasivos 2007	% Activos y Pasivos 2008
ACTIVO CIRCULANTE						
Efectivo en Caja MN	45,587	22,019	-23,568	-52	0.77	0.34
Efectivo en Caja CUC	0	4,978	4,978	100	0.00	0.08
Efectivo en Banco MN	0	21,666	21,666	100	0.00	0.34
Efecto por Cobrar MN	105	2,342	2,237	2134	0.00	0.04
Efecto por Cobrar CUC	34,769	106,344	71,575	206	0.59	1.65
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	89,681	98,254	8,573	10	1.51	1.52
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	356,556	781,652	425,096	119	6.00	12.11
Pagos Anticipados a Sumin. MN	1,344	372	-973	-72	0.02	0.01
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	16,387	2,571	-13,816	-84	0.28	0.04
Mercancia para la Venta CUC	1,024,268	596,073	-428,195	-42	17.24	9.23
Utiles y Herramientas CUC	14	68	55	404	0.00	0.00
Menos:						
desgaste de Utiles y Herramientas	7	34	27	404	0.00	0.00
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	1,568,703	1,636,303	67,599	4	26.41	25.35
ACTIVO FIJO						
AFT - Maquinas y Equipos	3,318	3,318	0	0	0.06	0.05
AFT - Medios y Equipos de Transporte	60,992	61,492	500	1	1.03	0.95
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	14,405	17,242	2,837	20	0.24	0.27
AFT - Muebles y Otros Objetos	25,018	25,484	466	2	0.42	0.39
AFT - Equipos de Refriegeracion	1,350	1,682	332	25	0.02	0.03
Menos:						
Deprec de AFT - Maquinas y Equipos	1,409	1,907	498	35	0.02	0.03
Deprec de AFT - Medios y Equipos de Transporte	22,455	35,254	12,798	57	0.38	0.55
Deprec de AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	3,242	6,501	3,259	101	0.05	0.10

Deprec de AFT - Muebles y Otros Objetos	6,615	9,440	2,825	43	0.11	0.15
Deprec de AFT - Equipos de Refrigeracion	1,122	1,566	443	39	0.02	0.02
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	70,239	54,550	-15,689	-22	1.18	0.85
OTROS ACTIVOS						
Pérdidas en Investigación CUC	28	0	-28	-100	0.0004	0.0000
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN	0	57	57	100	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC	62,958	429	-62,528	-99	1.06	0.01
Cuentas por Cobrar en Litígio	9,556	0	-9,556	-100	0.16	0.00
Cuentas Por Cobrar a Terceros MN	10,927	2,632	-8,295	24	0.18	0.04
Cuentas por Cobrar a Terceros	115,103	39,314	-75,789	34	1.94	0.61
Operaciones entre Dependencia Activo MN	580,359	641,263	60,905	10	9.77	9.93
Operaciones entre Dependencia Activo CUC	3,523,052	4,080,533	557,481	16	59.30	63.21
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	4,301,983	4,764,230	462,247	11	72.41	73.81
TOTAL DE ACTIVO	5,940,925	6,455,082	514,157	9	100.00	100.00
PASIVO CIRCULANTE						
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	1,079	563	-516	-48	0.02	0.01
Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	29,465	3,782	-25,683	-87	0.50	0.06
Cuentas por Pagar Proveedores	516,047	734,669	218,622	42	8.69	11.38
Cobros Anticipados MN	1,584	3,049	1,465	92	0.03	0.05
Cobros Anticipados CUC	1,664	1,078	-585	-35	0.03	0.02
Gastos Acumulados por Pagar MN	0	1,745	1,745	100	0.00	0.03
Gastos Acumulados por Pagar CUC	0	13,963	13,963	100	0.00	0.22
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	1,108	1,305	198	18	0.02	0.02
Nominas por Pagar	2,714	3,376	662	24	0.05	0.05
Provisión para Vacaciones	1,589	1,977	388	24	0.03	0.03
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	555,250	765,510	210,259	38	9.35	11.86
OTROS PASIVOS						
Cuentas por Pagar Diversas CUC	79,632	33,045	-46,587	-59	1.34	0.51
Cuentas por Pagar a Terceros	779,316	96,038	-683,278	-88	13.12	1.49
Operaciones entre Dependencias Pasivo MN	121,353	44,891	-76,462	-63	2.04	0.70

Operaciones entre Dependencia Pasivo CUC	3,620,380	4,443,426	823,046	23	60.94	68.84
Operaciones entre Dep. Inv Sucursales	524,870	761,967	237,097	45	8.83	11.80
TOTAL DE OTROS PASIVOS	5,125,550	5,379,367	253,817	5	86.28	83.34
TOTAL DE PASIVO	5,680,801	6,144,876	464,076	8	95.62	95.19
PATRIMONIO NETO						
Utilidad o Perdida del Periodo	260,124	310,206	50,081	19	4.38	4.81
TOTAL DE PATRIMONIO	260,124	310,206	50,081	19	4.38	4.81
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	5,940,925	6,455,082	514,157	9	100.00	100.00

Anexo III: Comportamiento de los Inventarios Año 2007- 2008

Concepto	Nombre	2007	2008	Variacion	%
Mercancía para la Venta CUC	Vinicola Hidalgo	6,979	0	-6,979	1.63
	Bodegas Sardá	165,420	261,189	95,769	-22.37
	Latinven export import	410	397	-13	0.00
	Bavaria	9,618	8,354	-1,264	0.30
	William Grant's	1,456	1,420	-36	0.01
	Bravo Prod & Export	67,347	1,288	-66,060	15.43
	Cebag	52,842	827	-52,015	12.15
	Reuven International	17,325	208	-17,117	4.00
	Carimpex	5,370	125,429	120,059	-28.04
	ITM	286	144,379	144,092	-33.65
	Sercois SLL	0	30,737	30,737	-7.18
	Adalketa Import Export	0	21,794	21,794	-5.09
	Alimport	697,214	50	-697,164	162.82
	Total de Mercancía para la Venta		1,024,268	596,073	-428,195
Utiles y Herramientas CUC	En Uso	14	68	54	-0.01
Desgaste de Utiles y Herramientas		7	34	27	-0.01
Total de Utiles y Herramientas CUC		7	34	27	-0.01
Total General		1,024,275	596,107	-428,168	100.00

Anexo IV: Estado de Resultado Comparativo Año 2007-2008

CONCEPTO	2007	2008	Variación	% Variación	% con respecto a las ventas 2007	% con respecto a las ventas 2008
Ventas en MN	482,729	647,626	164,897	34.16	16.12	14.26
Ventas en CUC	2,512,479	3,895,297	1,382,819	55.04	83.88	85.74
Total de Ventas	2,995,208	4,542,924	1,547,716	51.67	100	100
Menos:						
Devoluciones y Rebajas en Ventas	0	0	0	0	0	0
Total Neto de Ventas	2,995,208	4,542,924	1,547,716	51.67	100	100
Costo de Venta	2,594,074	3,952,999	1,358,926	52.39	86.61	87.01
Gastos de Operaciones	270,119	357,726	87,607	32.43	9.02	7.87
Utilidad o Perdida en Operación	131,015	232,198	101,183	77.23	4.37	5.11
Menos:						
Gastos Financieros	7,619	1,233	-6,386	-83.82	0.25	0.03
Gastos de Años Anteriores	1,729	0	-1,729	-100	0.06	0
Otros Gastos	30,563	0	-30,563	-100	1.02	0
Total de Gastos	39,911	1,233	-38,678	-96.91	1.33	0.03
Mas:						
Ingresos por Prestacion Servicio	58,991	32,566	-26,426	-44.8	1.97	0.72
Comisiones ganadas	103,311	41,263	-62,048	-60.06	3.45	0.91
Ingresos Años Anteriores	6,718	2	-6,716	-99.97	0.22	0
Otros Ingresos	0	5,410	5,410	100	0	0.12
Total de Ingresos	169,020	79,241	-89,780	-53.12	5.64	1.74
Utilidad o Perdida antes de Impuestos	260,124	310,206	50,081	19.25	8.68	6.83
Menos:						
Impuesto sobre Utilidades	52,222	56,789	4,566	8.74	1.74	1.25
Utilidad Neta	207,902	253,417	45,515	21.89	6.94	5.58

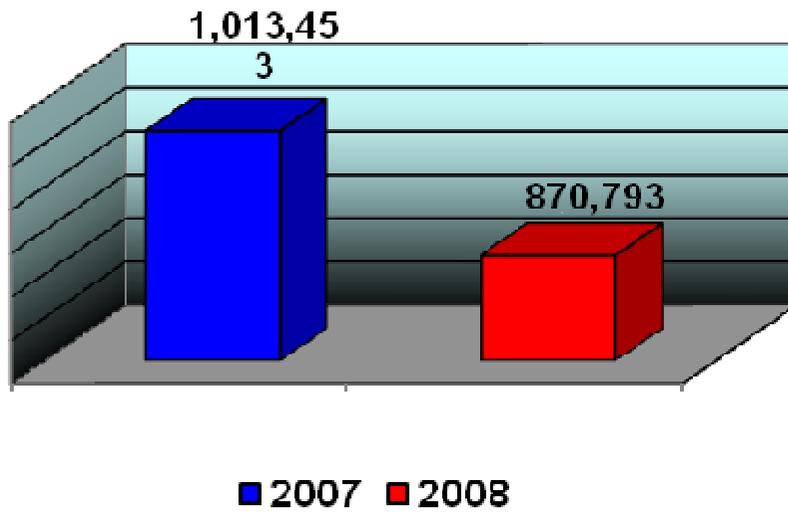
Anexo V: Análisis de las Razones Básicas de Liquidez

INDICADORES	U/M	2007	2008	Variación	%
Activo Circulante	pesos	1,568,703	1,636,303	67,599	1.04
Pasivo Circulante	pesos	555,250	765,510	210,259	1.38
Inventarios	pesos	1,024,275	596,107	-428,168	0.58
Capital Neto de Trabajo	pesos	1,013,453	870,793	-142,660	0.86
Razón Circulante o Índice de Solvencia	\$/ \$	2.83	2.14	-0.69	0.76
Razón Rápida o Prueba Ácida	\$/ \$	0.98	1.36	0.38	1.39

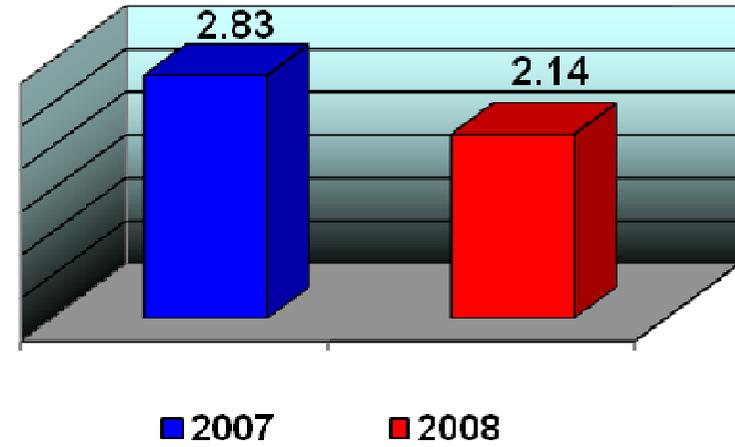
Sustituciones consecutivas	U/M	Razón Rápida	Razón Circulante.
Influencia del aumento de PC	\$/ \$	-0.27	-0.78
Influencia del aumento de AC	\$/ \$	0.09	0.09
Influencia de la disminución de los Inventarios	\$/ \$	0.56	
Variación Total	\$/ \$	0.38	-0.69

Fuente: Balance General y Estado de Resultado

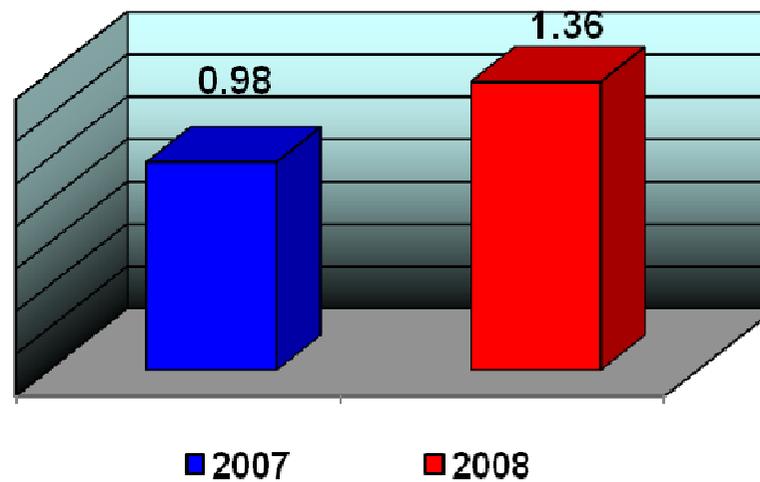
Capital Neto de Trabajo



Razón Circulante



Razón Rápida o Prueba Ácida



Anexo VI: Análisis de las Razones Básicas de Actividad

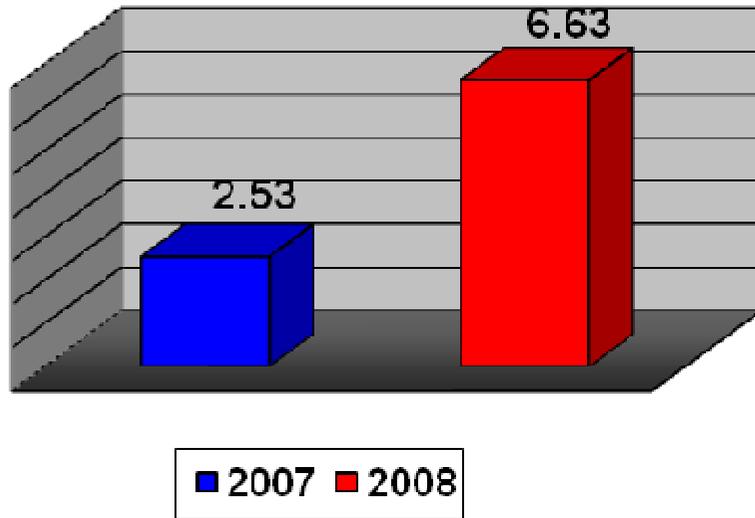
INDICADORES	U/M	2007	2008
Costo de Venta	pesos	2,594,074	3,952,999
Inventario	pesos	1,024,275	596,107
Cuentas por Cobrar	pesos	446,236	879,905
Ventas Netas	pesos	2,995,208	4,542,924
Ventas Promedio Diarias	pesos	8,320	12,619
Activos Totales	pesos	5,940,925	6,455,082
Activos Fijos Netos	pesos	70,239	54,550
Cuentas por Pagar	pesos	546,591	739,015
Compras Anuales	pesos	2,594,074	3,952,999
Compras Promedio Diarias	pesos	7,206	10,981
Rotación del Inventario	Veces	2.53	6.63
Plazo Inventario Promedio Total	Días	142.15	54.29
Período Promedio de Cobro	Días	53.63	69.73
Período Promedio de Pago	Días	75.85	67.30
Rotación de Activo Fijo Neto	\$\$	42.64	83.28
Ciclo de Conversión del Efectivo	Días	119.93	56.71
Rotación de Activos Totales (VN/AT)	\$\$	0.50	0.70
Necesidades de Financiamiento en Operaciones (CCE*C/360)	pesos	864,158	622,737

Influencia de los factores en las cuentas por cobrar	U/M	CPC
Aumento del PPC	pesos	203,085.00
Aumento de las ventas diarias	pesos	230,584.02
		433,669.02

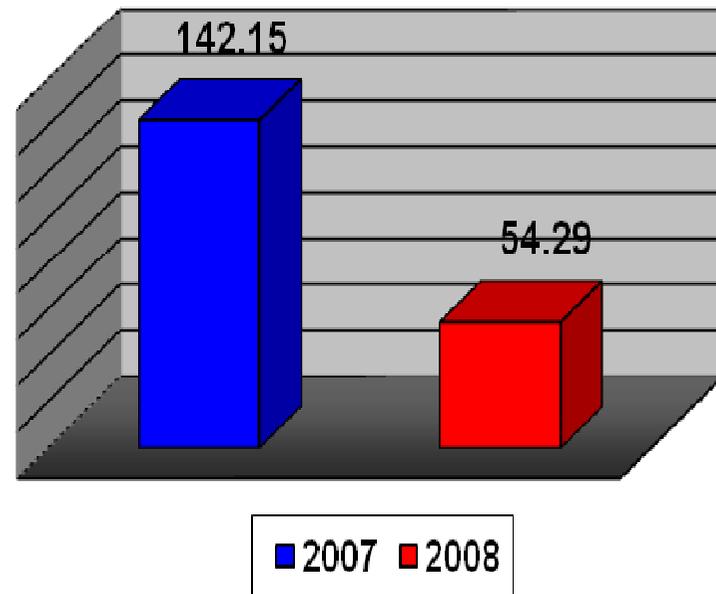
Influencia de los factores en el incremento de las ventas	U/M	Ventas
Aumento de los activos totales	pesos	259,220.19
Aumento de la rotación de los activos totales	pesos	1,288,495.62
		1,547,715.81

Influencia de los factores en las necesidades de financiamiento	U/M	Necesidades KW
Aumento de las compras diarias	pesos	452,695.64
Disminución del Ciclo de Conversión del Efectivo	pesos	-694,116.66
		-241,421.02

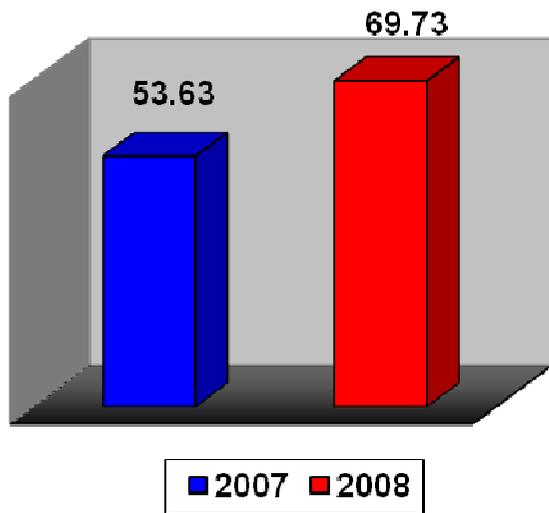
Rotación del Inventario



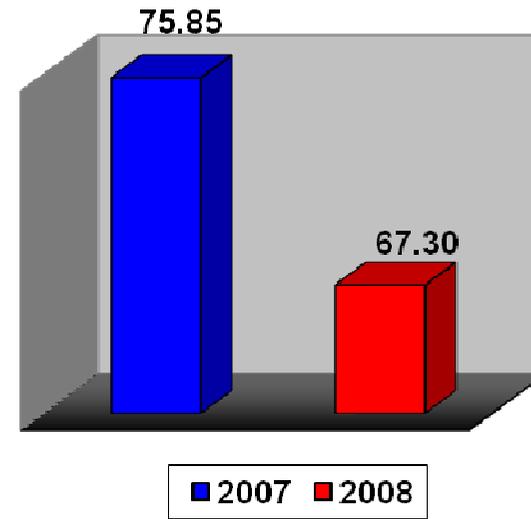
Plazo Inventario Promedio Total



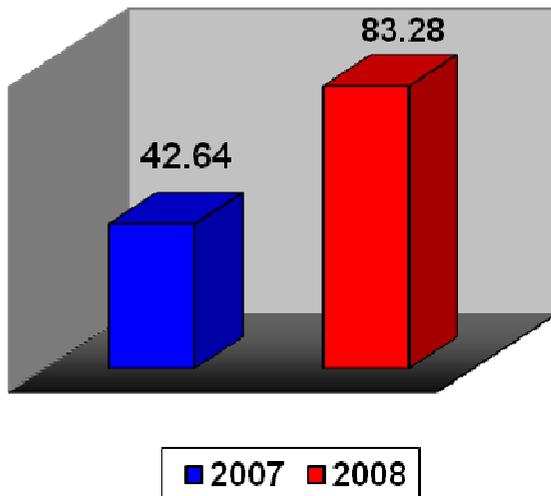
Período Promedio de Cobro



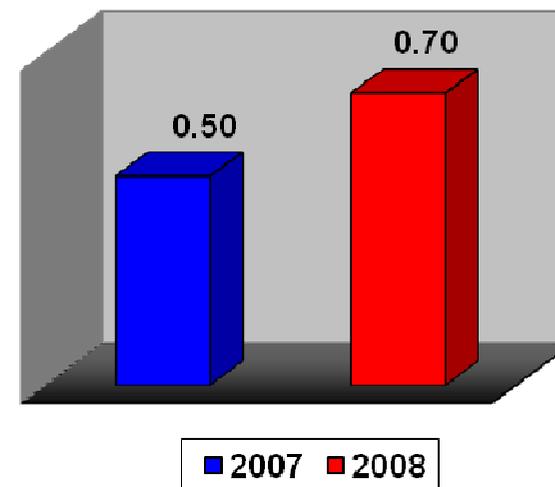
Período Promedio de Pago



Rotación de Activo Fijo Neto



Rotación de Activos Totales

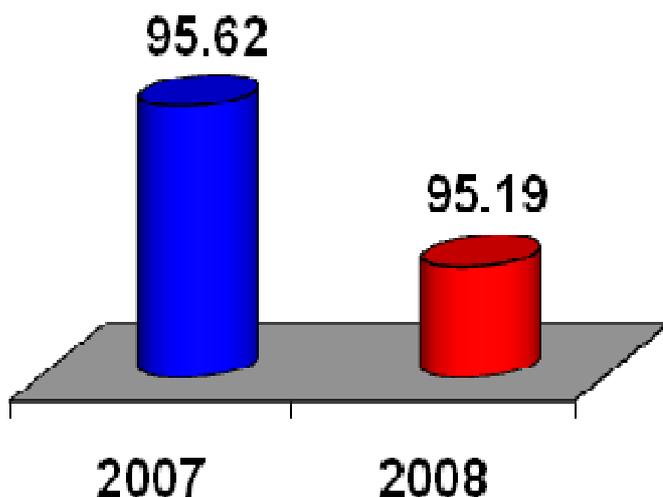


Anexo VII: Análisis de la Razón Básica de Endeudamiento

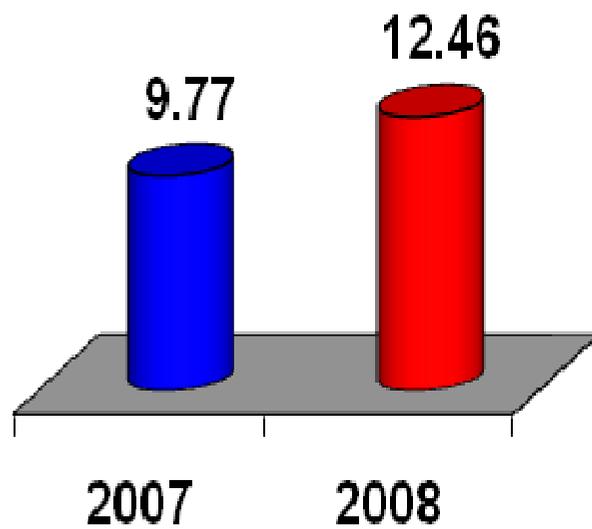
INDICADORES	U/M	2007	2008
Pasivos Totales	pesos	5,680,801	6,144,876
Activos Totales	pesos	5,940,925	6,455,082
Financiamientos Propios (Patrimonio)	pesos	260,124	310,206
Financiamientos Totales (P+Patrimonio)	pesos	5,940,925	6,455,082
Pasivos Circulantes	pesos	555,250	765,510
Razón de Endeudamiento	%	95.62	95.19
Calidad de la Deuda a Corto Plazo	%	9.77	12.46
Razón de Autonomía	%	4.38	4.81

Influencia de los factores en el endeudamiento	U/M	Deuda Total
Influencia del aumento de Activos	\$	491,644.77
Influencia de la disminución de la razón de endeudamiento	\$	-27,568.96
Fuente: Balance General		464,075.81

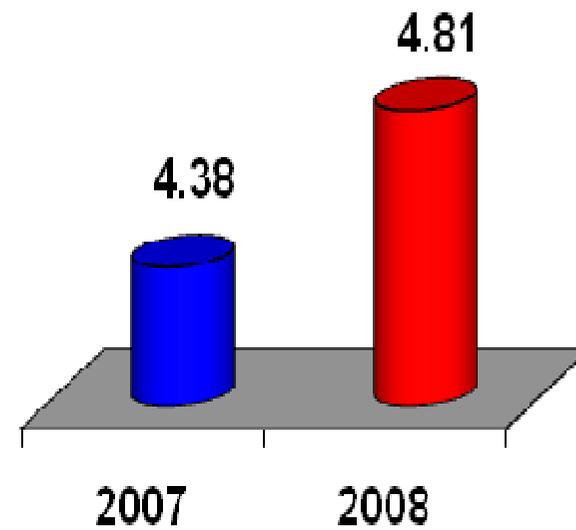
Razón de Endeudamiento



Calidad de la Deuda a Corto Plazo



Razon de Autonomía



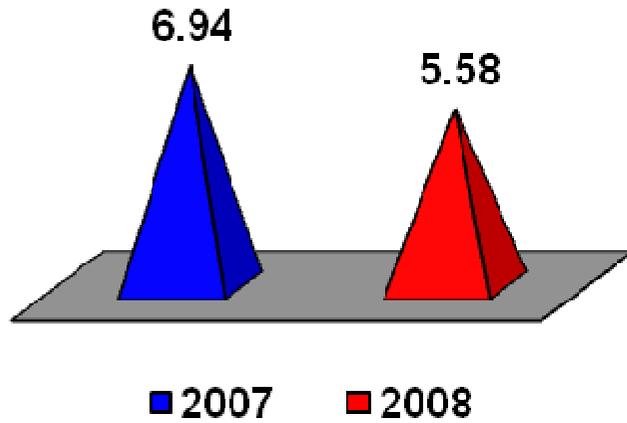
Anexo VIII: Análisis de las Razones Básicas de Rentabilidad

INDICADORES	U/M	2007	2008
Ventas Netas	pesos	2,995,208	4,542,924
Utilidad Neta	pesos	207,902	253,417
Utilidad antes de Impuestos	pesos	260,124	310,206
Activos Totales	pesos	5,940,925	6,455,082
Margen de Utilidad sobre Ventas	%	6.94	5.58
Capacidad Básica de Generar Utilidades	%	4.38	4.81
Rendimiento sobre la Inversión o Activos Totales	%	3.50	3.93

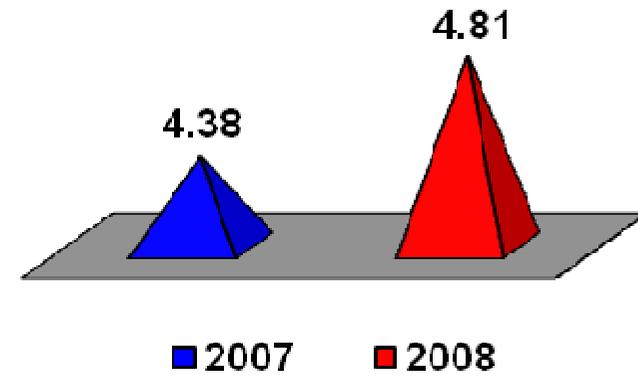
Fuente: Balance General y Estado de Resultado

Influencia de los factores en la Utilidad Neta	U/M	Utilidad Neta
Influencia del aumento en ventas	Pesos	107,429.36
Influencia de disminucion en el margen de utilidad	Pesos	-61,914.18
		45,515.18

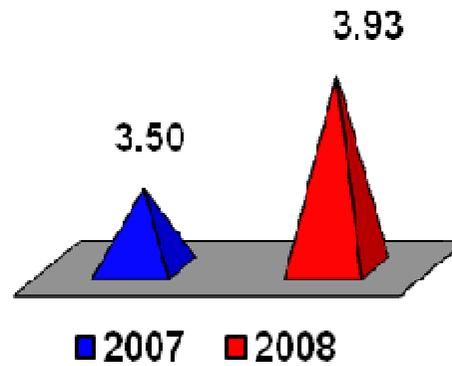
Margen de Utilidad sobre Ventas



Capacidad Básica de Generar Utilidades



Rendimiento sobre la Inversión o Activos Totales



Anexo VIII A: Variación de Capital de Trabajo Año 2007-2008

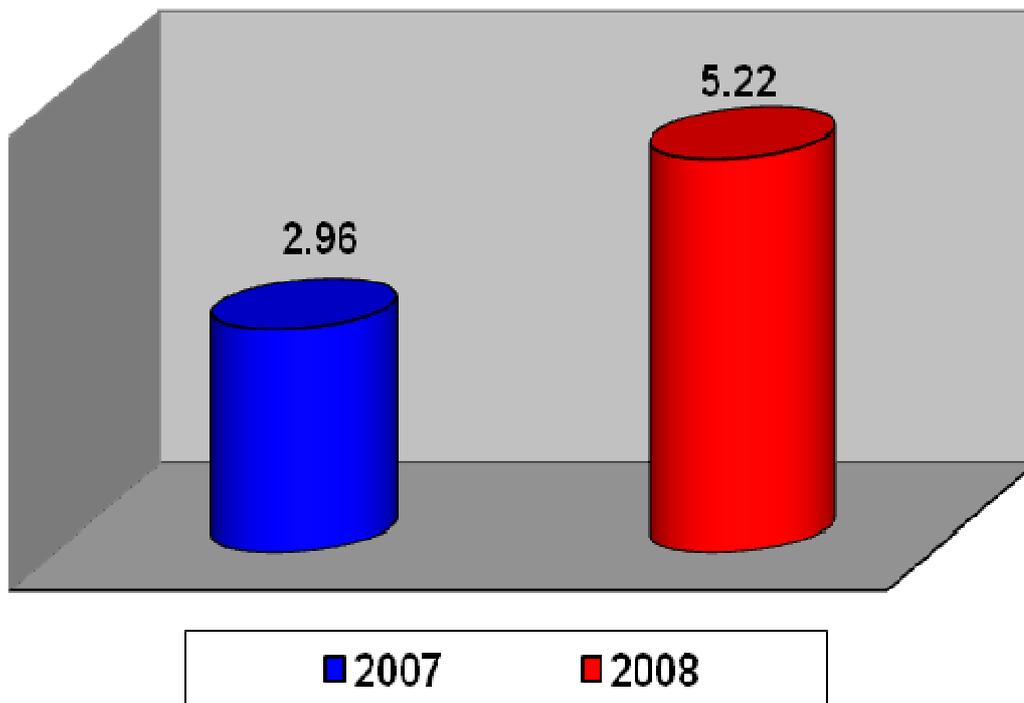
CONCEPTO	2007	2008	AUMT.	DISM.
ACTIVO CIRCULANTE				
Efectivo en Caja MN	45,587	22,019		23,568
Efectivo en Caja CUC	0	4,978	4,978	
Efectivo en Banco MN	0	21,666	21,666	
Efecto por Cobrar MN	105	2,342	2,237	
Efecto por Cobrar CUC	34,769	106,344	71,575	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	89,681	98,254	8,573	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	356,556	781,652	425,096	
Pagos Anticipados a Sumin. MN	1,344	372		973
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	16,387	2,571		13,816
Mercancia para la Venta CUC	1,024,268	596,073		428,195
Utiles y Herramientas CUC	14	68	55	
Desgaste de Utiles y herramientas	7	34		27
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	1,568,703	1,636,303		
PASIVO CIRCULANTE				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	1,079	563	516	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	29,465	3,782	25,683	
Cuentas por pagar a Proveedores	516,047	734,669		218,622
Cobros Anticipados MN	1,584	3,049		1,465
Cobros Anticipados CUC	1,664	1,078	585	
Gastos Acumulados por pagar MN	0	1,745		1,745
Gastos Acumulados por pagar CUC	0	13,963		13,963
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	1,108	1,305		198
Nominas por Pagar	2,714	3,376		662
Provisión para Vacaciones	1,589	1,977		388
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	555,250	765,510		
Capital de Trabajo	1,013,453	870,793		
Aumento			560,962	
Disminución				703,622
Disminucion Neto de Capital de Trabajo			142,660	
Totales			703,622	703,622

Anexo VIII B: Rotación del Capital de Trabajo

INDICADORES	U/M	2007	2008
Ventas Netas	pesos	2,995,208	4,542,924
Capital Neto de Trabajo	pesos	1,013,453	870,793
Rotación del Capital de Trabajo	veces	2.96	5.22

Influencia de los factores en el Capital de Trabajo	U/M	KW
Aumento de las Ventas Netas	pesos	523,682
Aumento de la rotación del capital de trabajo	pesos	-666,342
	Disminucion KW	-142,660

Rotación del Capital de Trabajo



Anexo IX: Estado Comparativo de Origen y Aplicación de Fondo Año 2007 – 2008

CONCEPTO	2007	2008	Origen	Aplicación
ACTIVO CIRCULANTE				
Efectivo en Caja MN	45,587	22,019	23,568	
Efectivo en Caja CUC	0	4,978		4,978
Efectivo en Banco MN	0	21,666		21,666
Efecto por Cobrar MN	105	2,342		2,237
Efecto por Cobrar CUC	34,769	106,344		71,575
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	89,681	98,254		8,573
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	356,556	781,652		425,096
Pagos Anticipados a Sumin. MN	1,344	372	973	
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	16,387	2,571	13,816	
Mercancia para la Venta CUC	1,024,268	596,073	428,195	
Utiles y Herramientas CUC	14	68		55
Desgaste de Utiles y Herramientas	7	34	27	
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	1,568,703	1,636,303		
ACTIVO FIJO				
AFT - Maquinas y Equipos	3,318	3,318		
AFT - Medios y Equipos de Transporte	60,992	61,492		500
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	14,405	17,242		2,837
AFT - Muebles y Otros Objetos	25,018	25,484		466
AFT - Equipos de Refrigeracion	1,350	1,682		332
Menos:				
Deprec de AFT - Maquinas y Equipos	1,409	1,907	498	
Deprec de AFT - Medios y Equipos de Transporte	22,455	35,254	12,798	
Deprec de AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	3,242	6,501	3,259	
Deprec de AFT - Muebles y Otros Objetos	6,615	9,440	2,825	
Deprec de AFT - Equipos de Refrigeracion	1,122	1,566	443	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	70,239	54,550		
OTROS ACTIVOS				
Pérdidas en Investigación CUC	28	0	28	
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN	0	57		57
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC	62,958	429	62,528	
Cuentas por Cobrar en Litigio	9,556	0	9,556	
Cuentas Por Cobrar a Terceros MN	10,927	2,632	8,295	
Cuentas por Cobrar a Terceros	115,103	39,314	75,789	
Operaciones entre Dependencias Activo MN	580,359	641,263		60,905
Operaciones entre Dependencias Activo CUC	3,523,052	4,080,533		557,481
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	4,301,983	4,764,230		
TOTAL DE ACTIVO	5,940,925	6,455,082		

PASIVO CIRCULANTE				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	1,079	563		516
Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	29,465	3,782		25,683
Cuentas por Pagar a Proveedores	516,047	734,669	218,622	
Cobros Anticipados MN	1,584	3,049	1,465	
Cobros Anticipados CUC	1,664	1,078		585
Gastos Acumulados por Pagar MN	0	1,745	1,745	
Gastos Acumulados por Pagar CUC	0	13,963	13,963	
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	1,108	1,305	198	
Nominas por Pagar	2,714	3,376	662	
Provisión para Vacaciones	1,589	1,977	388	
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	555,250	765,510		
OTROS PASIVOS				
Cuentas por Pagar Diversas CUC	79,632	33,045		46,587
Cuentas por pagar a Terceros	779,316	96,038		683,278
Operaciones entre Dependencia Pasivo MN	121,353	44,891		76,462
operaciones entre Dependencia Pasivo CUC	3,620,380	4,443,426	823,046	
Operaciones entre Dep. Inv Sucursales	524,870	761,967	237,097	
TOTAL DE OTROS PASIVOS	5,125,550	5,379,367		
TOTAL DE PASIVO	5,680,801	6,144,876		
PATRIMONIO NETO				
Utilidad o Perdida del Periodo	260,124	310,206	50,081	
TOTAL DE PATRIMONIO	260,124	310,206		
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	5,940,925	6,455,082	1,989,866	1,989,866

Anexo X: Estado de Orígenes y Aplicación de Fondo Porcentual Año 2007 - 2008

CONCEPTO	MONTO	PORCENTAJE(P.100)
Orígenes		
Utilidad del Período	50.081	2,52
Depreciación	19.824	1,00
Disminución en Capital de Trabajo		
Efectivo en Caja MN	23.568	1,18
Pago Anticipado a Sumin. MN	973	0,05
Pago Anticipado a Sumin. CUC	13.816	0,69
Mercancia para la venta	428.195	21,52
desgaste de Utiles y Herramientas	27	0,0014
Cuentas por Pagar Proveedores	218.622	10,99
Cobro Anticipado CUP	1.465	0,07
Gastos Acumulados por Pagar CUP	1.745	0,09
Gastos Acumulados por Pagar CUC	13.963	0,70
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	198	0,01
Nomina por pagar	662	0,03
Provisiones para Vacaciones	388	0,02
Disminución Total en Capital de Trabajo	703.622	35,36
Pérdidas en Investigación MN	28	0,0014
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Ctes CUC	62.528	3,14
Cuentas por Cobrar Litigio	9.556	0,48
Cuentas por Cobrar a Terceros CUP	8.295	0,42
Cuentas por Cobrar a Terceros CUC	75.789	3,81
operaciones entre Dependencia Pasivo CUC	823.046	41,36
Operaciones entre Dep Inv Sucursales	237.097	11,92
Total Orígenes de Fondo	1.989.866	100,00
Aplicaciones		
Aumento en Capital de Trabajo		
Efectivo en Caja CUC	4.978	0,25
Efectivo en Banco CUP	21.666	1,09
Efecto por Cobrar CUP	2.237	0,11
Efecto por Cobrar CUC	71.575	3,60
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUP	8.573	0,43
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	425.096	21,36
Utiles y Herramientas	55	0,0027
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	516	0,03
Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	25.683	1,29
Cobros Anticipados CUC	585	0,03
Aumento Total en Capital de Trabajo	560.962	28,19
AFT-Medios y Equipos de Transporte	500	0,03
AFT- Aparatos y equipos de Computacion	2.837	0,14
AFT- Muebles y otros Objetos	466	0,02

AFT- Equipos de Refrigeracion		332		0,02
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Ctes CUP		57		0,0029
Operaciones entre dependencia Activo MN		60.905		3,06
Operaciones entre dependencia Activo CUC		557.481		28,02
Cuentas por Pagar Diversas CUC		46.587		2,34
Cuentas por Pagar a terceros		683.278		34,34
Operaciones entre Dependencia Pasivo CUP		76.462		3,84
Total de Aplicaciones de Fondo		1.989.866		100,00

Anexo XIA: Saldo por Edades de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Año 2007

Cuenta	Descripcion	Importe	0-30 Días	31-60 Días	61- 90 Días	Mayores 90 Días	Total Vencidas
345	HOTEL COBARRUBIAS LAS TUNAS	398.21	398.21				
380	HOTEL PARADISUS RIO DE ORO	3,206.08	3,206.08				
448	HOTEL BLAU COSTA VERDE HOLGUIN	2,984.21	1,998.89	534.91	450.41		985.32
559	CUBACATERING, S.A.	671.37	671.37				
574	CIMEX SUCURSAL ORIENTE NORTE	9.23	9.23				
575	ESUNI MOA - HOLGUIN	52,890.34	52,890.34				
586	ALMACENES UNIVERSALES HOLGUIN	15.10	15.10				
590	TRD CARIBE DIV ORIENTE HOLGUIN	51.02	51.02				
719	HOTEL PLAYA COSTA VERDE	3,981.86	3,981.86				
844	HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GVC	649.62	649.62				
867	MARINA GAVIOTA ORIENTE	264.14	137.64		44.76	81.74	126.50
897	ARTEX SUCURSAL GRANMA	17.46	17.46				
904	HOTEL LAS BRISAS GUARDALAVACA	795.21	795.21				
950	HOTEL SOL RIO DE LUNA Y MARES	4,551.99	4,288.34	263.65			263.65
1011	PALMARES HOLGUIN	75.77	75.77				
1012	CUBANACAN NAUTICA HOLGUIN	0.93	0.93				
1024	VILLA MIRADOR DE MAYABE	11.04	11.04				
1045	VILLA CAYO SAETIA	12.00	12.00				
1046	HOTEL PLAYA PESQUERO	7,675.13	7,675.13				
1115	FORMATUR GRANMA	25.76	25.76				
1129	SEPSA HOLGUIN	40.84	40.84				
1165	PALMARES GRANMA	27.36	27.36				
1259	ECASA HOLGUIN	2,120.99	1,336.24	784.75			784.75
1269	CAMPISMO POPULAR HOLGUIN	81.86	81.86				
1272	CAMPISMO GRANMA	26.69	26.69				
1275	UBGD GRANMA - MINCIN	351.84	351.84				

1279	HOTEL YURAGUANAL	2,838.70	2,663.92	174.78			174.78
1396	COPEXTEL DIVISION HG	19.50	19.50				
1470	EMP SERV PROTECCION CORAZA	245.74	245.74				
1491	PARQUE CRISTOBAL COLON	9.12	9.12				
1526	MATERIAS PRIMAS	127.64	127.64				
1534	ISLA AZUL G/H ROYALTON GRANMA	145.70	145.70				
1540	VILLA DON LINO HOLGUIN	422.94	422.94				
1543	HOTEL MIRAFLORES	239.19	239.19				
1590	EMPRESA ELECTRICA HOLGUIN	43.39	43.39				
1615	EMP CONST RECURSOS HIDRAULICOS	37.63	37.63				
1616	FCA DE CIGARROS HOLGUIN L PEÑA	109.40	109.40				
1635	SEPRO HOLGUIN	59.28	59.28				
1638	EGREM HOLGUIN	38.92	38.92				
1640	TSA HOLGUIN	959.31	959.31				
1647	BANCO POPULAR DE AHORRO (BPA)	23.01	23.01				
1652	FCA DE GASES INDUSTRIALES HLG	55.69	55.69				
1663	EMP SERV GRALES DEL INRH HLG	1,498.52	1,498.52				
1667	HILANDERIA INEJIRO ASANUMA	1,850.51	1,850.51				
3005	ARTEX HOLGUIN	20.28	20.28				
	Cuenta por Cobrar MN HG	89,680.52	87,345.52	1,758.09	495.17	81.74	2,335.00
	% de las CXC		97.40	1.96	0.55	0.09	2.60
310	HOTEL PERNIK - HOLGUIN	822.31	815.04		7.27		7.27
345	HOTEL COBARRUBIAS LAS TUNAS	6,655.67	6,655.67				
380	HOTEL PARADISUS RIO DE ORO	10,982.36	10,967.75		14.61		14.61
448	HOTEL BLAU COSTA VERDE HOLGUIN	4,815.77	4,815.77				
559	CUBACATERING, S.A.	6,527.07	6,513.32	13.75			13.75
575	ESUNI MOA - HOLGUIN	138,147.23	138,134.58	12.65			12.65
586	ALMACENES UNIVERSALES HOLGUIN	178.63	178.63				
590	TRD CARIBE DIV ORIENTE HOLGUIN	436.06	436.06				
719	HOTEL PLAYA COSTA VERDE	9,920.06	9,839.36		80.70		80.70

844	HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GVC	4,021.40	4,021.40				
867	MARINA GAVIOTA ORIENTE	661.55	657.02	4.53			4.53
897	ARTEX SUCURSAL GRANMA	88.57	87.54	1.03			1.03
904	HOTEL LAS BRISAS GUARDALAVACA	17,788.85	17,690.47	80.54	17.84		98.38
950	HOTEL SOL RIO DE LUNA Y MARES	13,175.75	13,175.75				
1024	VILLA MIRADOR DE MAYABE	132.84	132.36	0.48			0.48
1045	VILLA CAYO SAETIA	71.18	70.70	0.48			0.48
1046	HOTEL PLAYA PESQUERO	48,241.01	48,241.01				
1115	FORMATUR GRANMA	0.86	0.86				
1129	SEPSA HOLGUIN	1,424.13	1,423.62	0.51			0.51
1165	PALMARES GRANMA	763.80	763.80				
1227	ISLA AZUL HOTEL EL BOSQUE HOLG	416.33	412.62	3.71			3.71
1259	ECASA HOLGUIN	12,616.97	12,593.66	18.70	4.61		23.31
1269	CAMPISMO POPULAR HOLGUIN	730.50	730.50				
1272	CAMPISMO GRANMA	323.04	320.90	2.14			2.14
1274	UBGD LAS TUNAS - MINCIN	16,341.61	1,391.85	14,855.58		94.18	14,949.76
1275	UBGD GRANMA - MINCIN	5,453.49	5,369.46	84.03			84.03
1279	HOTEL YURAGUANAL	11,486.31	11,486.31				
1396	COPEXTEL DIVISION HG	122.04	122.04				
1470	EMP SERV PROTECCION CORAZA	2,443.33	2,443.33				
1491	PARQUE CRISTOBAL COLON	369.36	369.36				
1502	EMP. FORESTAL INTEGRAL MAYARI	1,312.26	1,312.26				
1526	MATERIAS PRIMAS	1,887.31	1,887.31				
1534	ISLA AZUL G/H ROYALTON GRANMA	1,048.28	1,048.28				
1538	VILLA BAYAMO - GRANMA	197.04	197.04				
1540	VILLA DON LINO HOLGUIN	3,403.04	3,399.02	4.02			4.02
1543	HOTEL MIRAFLORES	1,865.31	1,060.55	804.76			804.76
1590	EMPRESA ELECTRICA HOLGUIN	2,581.47	1,966.35	615.12			615.12
1615	EMP CONST RECURSOS HIDRAULICOS	63.60	63.60				
1616	FCA DE CIGARROS HOLGUIN L PEÑA	481.63	481.63				
1635	SEPRO HOLGUIN	2,400.84	2,400.84				

1638	EGREM HOLGUIN	251.47	251.47				
1640	TSA HOLGUIN	3,963.65	3,963.65				
1647	BANCO POPULAR DE AHORRO (BPA)	227.29	227.29				
1652	FCA DE GASES INDUSTRIALES HLG	201.72	201.72				
1653	BISART	11.77			11.77		11.77
1663	EMP SERV GRALES DEL INRH HLG	15,304.11	12,496.53	2,807.58			2,807.58
1667	HILANDERIA INEJIRO ASANUMA	761.54	761.54				
3005	ARTEX HOLGUIN	317.59	314.90	2.69			2.69
630	TIENDAS GAVIOTA HOLGUIN	3,380.05	2,620.02			760.03	760.03
904	HOTEL LAS BRISAS GUARDALAVACA	650.00	550.00	100.00			100.00
1275	UBGD GRANMA - MINCIN	200.00				200.00	200.00
1540	VILLA DON LINO HOLGUIN	477.78			200.00	277.78	477.78
3005	ARTEX HOLGUIN	410.00				410.00	410.00
	Cuenta por Cobrar CUC HG	356,555.83	335,064.74	19,412.30	336.80	1,741.99	21,491.09
	% de las CXC		93.97	5.44	0.09	0.49	6.03

Anexo XIB: Saldo por Edades de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Año 2008

Cuenta	Descripcion	Importe	Hasta 30 Días	Hasta 60 Días	Hasta 90 Días	Mayores 90 Días	Total Vencidas
211	HOTEL MELIA SANTIAGO	26.88	26.88				
310	HOTEL PERNIK - HOLGUIN	1,978.36	1,978.36				
345	HOTEL COVARRUBIAS LAS TUNAS	1,609.22	1,609.22				
380	HOTEL PARADISUS RIO DE ORO	4,491.26	4,455.26	36.00			36.00
448	HOTEL BLAU COSTA VERDE HOLGUIN	6,815.22	4,034.20	769.18	441.94	1,569.90	2,781.02
574	CIMEX SUCURSAL ORIENTE NORTE	332.24	332.24				
575	ESUNI MOA - HOLGUIN	4,179.96	4,179.96				
586	ALMACENES UNIVERSALES HOLGUIN	606.53	606.53				
719	HOTEL PLAYA COSTA VERDE	3,543.44	3,543.44				
844	HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GVC	3,383.63	3,003.62	380.01	0.00		380.01
867	MARINA GAVIOTA ORIENTE	164.45	164.45				
871	VILLA COCAL - QUINQUE	9.24	9.24				
897	ARTEX SUCURSAL GRANMA	81.95	81.95				
904	HOTEL LAS BRISAS GUARDALAVACA	2,416.74	2,416.74				
950	HOTEL SOL RIO DE LUNA Y MARES	6,415.92	4,642.22	558.87	1,185.31	29.52	1,773.70
1011	PALMARES HOLGUIN	5,945.66	5,945.66				
1012	CUBANACAN NAUTICA HOLGUIN	62.28				62.28	62.28
1024	VILLA MIRADOR DE MAYABE	29.70	29.70				
1045	VILLA CAYO SAETIA	2.63	2.63				
1046	HOTEL PLAYA PESQUERO	9,727.59	9,727.59				
1126	EMBER BUC. HG	447.23	447.23				
1129	SEPSA HOLGUIN	446.87	446.87				
1165	PALMARES GRANMA	13.20	13.20				
1237	CUBALSE HOLGUIN	24.39	24.39				
1259	ECASA HOLGUIN	360.84	360.84				
1269	CAMPISMO POPULAR HOLGUIN	1,399.33	1,399.33				
1274	UBGD LAS TUNAS - MINCIN	5,145.05	4,724.45			420.60	420.60

1275	UBGD GRANMA - MINCIN	1,722.49	1,722.49				
1279	HOTEL YURAGUANAL	7,363.90	4,858.90	459.63	116.77	1,928.60	2,505.00
1291	EMP DE SERVICIOS PETROLEROS	1,126.55	783.45	343.10	0.00		343.10
1327	CAMPISMO LAS TUNAS	14.10				14.10	14.10
1396	COPEXTEL DIVISION HG	7.23	7.23				
1433	SERVISA HOLGUIN	11.19	11.19				
1502	EMP. FORESTAL INTEGRAL MAYARI	253.35	253.35				
1520	ACUEDUCTO PROVINCIAL HOLGUIN	8.18	8.18				
1526	EMP REC MATERIAS PRIMAS HLG	200.46	200.46				
1540	VILLA DON LINO HOLGUIN	13.30	13.30				
1543	HOTEL MIRAFLORES	25.35	25.35				
1590	EMPRESA ELECTRICA HOLGUIN	471.06	471.06				
1615	EMP CONST REC HIDRAULICOS OTE	164.99	164.99				
1616	FCA DE CIGARROS HOLGUIN L PEÑA	193.66	193.66				
1617	EMP FUNDICION ACERO E HIERRO	55.76	55.76				
1620	EMP APROVECHAMIENTO INRH	3.08	3.08				
1635	SEPRO HOLGUIN	88.50	88.50				
1637	EMP CONST INDUSTRIA ELECTRICA	3.86	3.86				
1640	TSA HOLGUIN	19,563.78	19,563.78				
1641	DELTHA SEGURIDAD HOLGUIN	712.05	712.05				
1654	PEXAC HOLGUIN	18.82	18.82				
1663	EMP SERV GENERALES INRH HLG	3,359.32	3,359.32				
1667	HILANDERIA INEJIRO ASANUMA	1,173.11	1,173.11				
1669	EMP PROV TRANSPORTE HOLGUIN	5.89		5.89			5.89
1703	EMP.SUM. Y TPTE. AGROPECUARIOS	102.96	102.96				
1712	AUSA SUCURSAL LAS TUNAS	19.10	19.10				
1722	EMPRESA ELECTRICA GRANMA	13.20	13.20				
1726	AGENCIA ACERPROT	2.54	2.54				
1727	INDUSTRIAS LOCALES VARIAS HLG	0.07	0.07				
1748	DELEGACION PROVINCIAL MINVEC	22.30		22.30			22.30
1753	EPEES/UBGD HOLGUIN	1,256.02	1,256.02				

1755	ATENCION A TRABAJDORES MICONS	226.64	226.64				
3005	ARTEX HOLGUIN	44.08	44.08				
9203	HOTEL LAS TUNAS	45.72	45.72				
220324	AGESP ORIENTE	297.60	297.60				
220326	DELEGACION PROVINCIAL INRH	3.56	3.56				
	Cuenta por Cobrar MN HG	98,253.58	89,909.58	2,574.98	1,744.02	4,025.00	8,344.00
	% de las CXC		91.51	2.62	1.78	4.10	8.49
211	HOTEL MELIA SANTIAGO	177.99	177.99				
310	HOTEL PERNIK - HOLGUIN	2,337.87	2,337.87				
345	HOTEL COVARRUBIAS LAS TUNAS	434.66	116.18	318.48			318.48
380	HOTEL PARADISUS RIO DE ORO	18,593.60	18,575.78	0.00	17.82		17.82
448	HOTEL BLAU COSTA VERDE HOLGUIN	37,963.39	37,904.13	35.75	23.51		59.26
559	CUBACATERING, S.A.	2,963.95	2,950.57	8.36	5.02		13.38
575	ESUNI MOA - HOLGUIN	277,323.78	228,868.23		48,455.55		48,455.55
586	ALMACENES UNIVERSALES HOLGUIN	14,126.97	14,126.97				
719	HOTEL PLAYA COSTA VERDE	23,061.47	23,061.47				
724	CUBALSE-CAFET EL ROMBO	1,588.00	773.09	714.66	5.76	94.49 \$	814.91
844	HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GVC	20,563.13	20,506.59	28.20	28.34		56.54
867	MARINA GAVIOTA ORIENTE	1,143.32	1,143.32				
871	VILLA COCAL - QUINQUE	154.73	154.73				
904	HOTEL LAS BRISAS GUARDALAVACA	17,394.79	17,360.24	34.55			34.55
950	HOTEL SOL RIO DE LUNA Y MARES	21,367.84	21,367.84				
1011	PALMARES HOLGUIN	1,055.39				1,055.39 \$	1,055.39
1012	CUBANACAN NAUTICA HOLGUIN	491.03			487.82	3.21 \$	491.03
1024	VILLA MIRADOR DE MAYABE	269.56	269.56				
1045	VILLA CAYO SAETIA	17.28	17.28				
1046	HOTEL PLAYA PESQUERO	64,174.94	64,174.94				
1126	EMBER BUC. HG	4,515.94	4,515.94				
1129	SEPSA HOLGUIN	1,615.80	1,615.80				
1165	PALMARES GRANMA	483.23	483.23				

1227	HOTEL EL BOSQUE ISLAZUL	2,260.63	2,247.81	12.82			12.82
1237	CUBALSE HOLGUIN	198.57	198.18	0.39			0.39
1259	ECASA HOLGUIN	5,981.08	5,981.08				
1269	CAMPISMO POPULAR HOLGUIN	2,111.35	2,111.35				
1273	UBGD HOLGUIN - MINCIN	32,539.02	32,522.47		16.55		16.55
1274	UBGD LAS TUNAS - MINCIN	13,587.15	13,264.01	294.12		29.02 \$	323.14
1275	UBGD GRANMA - MINCIN	88,742.72	64,435.61		749.94	23,557.17 \$	24,307.11
1279	HOTEL YURAGUANAL	29,456.49	29,418.71	37.78			37.78
1291	EMP DE SERVICIOS PETROLEROS	13,164.80	6,763.86	6,400.94			6,400.94
1433	SERVISA HOLGUIN	3,042.16	3,034.40	7.76			7.76
1502	EMP. FORESTAL INTEGRAL MAYARI	448.56	448.56				
1526	EMP REC MATERIAS PRIMAS HLG	10,270.96	10,252.19	0.74	18.03		18.77
1540	VILLA DON LINO HOLGUIN	131.24	118.72			12.52 \$	12.52
1543	HOTEL MIRAFLORES	5,444.62	254.09	3,587.09	1,603.44		5,190.53
1544	HOTEL SIERRA MAESTRA GRANMA	3,271.57	3,243.92	27.65			27.65
1590	EMPRESA ELECTRICA HOLGUIN	9,626.11	9,626.11				
1615	EMP CONST REC HIDRAULICOS OTE	1,299.75	1,294.11		5.64		5.64
1616	FCA DE CIGARROS HOLGUIN L PEÑA	1,728.07	1,728.07				
1617	EMP FUNDICION ACERO E HIERRO	494.70	494.70				
1620	EMP APROVECHAMIENTO INRH	58.30	58.30				
1635	SEPRO HOLGUIN	1,255.30	1,255.30				
1637	EMP CONST INDUSTRIA ELECTRICA	36.74	36.74				
1638	EGREM HOLGUIN	155.40	0.00		155.40		155.40
1640	TSA HOLGUIN	6,541.56	6,541.56				
1641	DELTA SEGURIDAD HOLGUIN	7,299.08	7,299.08				
1654	PEXAC HOLGUIN	195.94	195.94				
1663	EMP SERV GENERALES INRH HLG	7,184.22	6,893.30	290.92			290.92
1667	HILANDERIA INEJIRO ASANUMA	1,896.94	1,896.94				
1669	EMP PROV TRANSPORTE HOLGUIN	56.09	0.00		38.81	17.28 \$	56.09
1712	AUSA SUCURSAL LAS TUNAS	123.03	123.03				
1722	EMPRESA ELECTRICA GRANMA	483.23	483.23				

1726	AGENCIA ACERPROT	5.29	5.29				
1727	INDUSTRIAS LOCALES VARIAS HLG	0.60	0.60				
1753	EPEES/UBGD HOLGUIN	12,475.66	12,475.66				
3005	ARTEX HOLGUIN	311.46	311.46				
9203	HOTEL LAS TUNAS	271.74	271.74				
220324	AGESP ORIENTE	3,004.32	3,004.32				
220326	DELEGACION PROVINCIAL INRH	32.38	32.38				
220328	COMETAL DIVISION HOLGUIN	1,223.61			1,223.61		1,223.61
630	TIENDAS GAVIOTA HOLGUIN	2,171.30	2,171.30				
844	HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GVC	451.39	451.39				
904	HOTEL LAS BRISAS GUARDALAVACA	800.00	800.00				
	Cuentas por Cobrar CUC HG	781,651.79	692,247.26	11,800.21	52,835.24	24,769.08	89,404.53
	% de las CXC		88.56	1.51	6.76	3.17	11.44

Anexo XII: Plan de Rentabilidad Año 2009

CONCEPTOS	TOTAL
Ventas MN	679,611
Ventas CUC	4,089,589
Total Ventas	4,769,200
Ingresos por Prestacion Servicio	19,842
Comisiones Ganadas	36,894
Ingresos Años Anteriores	0
Otros Ingresos	3,500
Total Ingresos	4,829,436
Costo Vent. Gast.	4,134,500
Gastos de Operaciones	391,318
Gastos Financieros	1,900
Total Gastos	4,527,718

Anexo XIA: Estado de Resultado Proforma Año 2009.

CONCEPTO	2008	2009	Variación	% Variación	% con respecto a las ventas 2008	% con respecto a las ventas 2009
Ventas MN	647,626	679,611	31,985	4.94	14.26	14.25
Ventas CUC	3,895,297	4,089,589	194,292	4.99	85.74	85.75
Total de Ventas	4,542,924	4,769,200	226,276	4.98	100.00	100.00
Menos:						
Devoluciones y Rebajas en Ventas	0	0	0	0.00	0.00	
Total Neto de Ventas	4,542,924	4,769,200	226,276	4.98	100.00	100.00
Menos:						
Costo de Venta	3,952,999	4,134,500	181,501	4.59	87.01	86.69
Gastos de Operaciones	357,726	391,318	33,592	9.39	7.87	8.21
Utilidad o Perdida en Operación	232,198	243,382	11,184	4.82	5.11	5.10
Menos:						
Gastos Financieros	1,233	1,900	667	35.11	0.03	0.04
Total de Gastos	1,233	1,900	667	54.10	0.03	0.04
Mas:						
Ingresos por Prestacion de Servicios	32,566	19,842	-12,724	-39.07	0.72	0.42
Comisiones ganadas	41,263	36,894	-4,369	-10.59	0.91	0.77
Ingresos Años Anteriores	2	0	-2	-100.00	0.00	0.00
Otros Ingresos	5,410	3,500	-1,910	-35.30	0.12	0.07
Total de Ingresos	79,241	60,236	-19,005	-23.98	1.74	1.26
Utilidad o Perdida antes de Impuestos	310,206	301,718	-8,488	-2.74	6.83	6.33
Menos:						
Impuesto sobre Utilidades	56,789	105,601	48,813	85.96	1.25	2.21
Utilidad o Perdida Neta	253,417	196,117	-57,301	-22.61	5.58	4.11

ANEXO XIIB: Información General.

Información General	
Días del año	360
Aporte	35%
Efectivo en Caja CUC 2009	52%
Efectivo en Banco MN 2009	52%
AFT - Maquinas y Equipos	10%
AFT - Medios y Equipos de Transporte	31,000
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	2.600
AFT - Muebles y Otros Objetos	12%
AFT - Equipos de refrigeracion	5%
Deprec de AFT - Maquinas y Equipos	4%
Deprec de AFT - Medios y Equipos de Transporte	20%
Deprec de AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	25%
Deprec de AFT - Muebles y Otros Objetos	10%
Deprec de AFT - Equipos de Refrigeracion	15%
Cuentas por Cobrar Diversas (mora) MN	12%
Cuentas por Cobrar Diversas (mora) CUC	14%
Cuentas por Cobrar CUP Vencidas cierre 2008	8.49%
Cuentas por Cobrar CUP Vencidas cierre 2008	11.44%
Cobranzas el primer mes	0.90
Cobranzas el segundo mes	0.02
Cobranzas el tercer mes	0.04
Cobranzas mayor de tres meses	0.04
Reduccion de las Cuentas por Pagar CUC (50%)	8312
Cobros Anticipados MN	40%
Cobros Anticipados CUC	60%
Gastos Acumulados por Pagar MN	2,000
Gastos Acumulados por Pagar CUC	15,000
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (12,5%-25%)	37.50%
Nomina por Pagar	30%
Cuentas por pagar a Terceros	71%
Operaciones entre Dependencia Pasivo MN	10%
Aumento Operaciones entre Dep. Inv Sucursales	10%
Gastos Operacionales	
Salario	43338
Contribución al Presupuesto	18,040
Depreciacion	25,000
Gasto de Alimentacion	5,300
Portadores Energéticos	8,900
Gasolina regular	1,200
Diesel	16,800
Dietas y Hospedajes	2,500
Servicio de Comunicación	8,000
Sevicio de Reproduccion e Impresión	1,250

Recargo del 10% Combustible	1,900
Alquiler de Equipos de Transporte	25,000
Arrendamiento y Alquiler de Locales	12,600
Mermas, faltantes y Deterioros	5,100
Manupulacion y Almacenaje	175,920
Mtto y Reparacion de Vehiculos	28,000
Materiales de Oficinas y Enseres	3,000
Pasajes Nacionales	1,750
Gastos de la Actividad Comercial	700
Materiales Auxiliares	7,120
Otros Gastos	1,800

Anexo XIII: Balance General Proforma Año 2009.

CONCEPTO	2008	2009	Variación	% Activos y Pasivos 2009
ACTIVO CIRCULANTE				
Efectivo en Caja MN	22,019	10,635	-11,384	0.15
Efectivo en Caja CUC	4,978	2,410	-2,568	0.03
Efectivo en Banco MN	21,666	32,932	11,266	0.47
Efecto por Cobrar MN	2,342	7,458	5,117	0.11
Efecto por Cobrar CUC	106,344	113,640	7,297	1.62
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	98,254	103,147	4,894	1.47
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	781,652	819,585	37,933	11.68
Pagos Anticipados a Sumin. MN	372	390	19	0.01
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	2,571	2,700	128	0.04
Mercancía para la Venta	596,073	625,815	29,742	8.92
Utiles y Herramientas CUC	68	71	3	0.0010
Menos:				
desgaste de Utiles y Herramientas	34	36	2	0.0005
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	1,636,303	1,718,748	82,445	24.49
ACTIVO FIJO				
AFT - Maquinas y Equipos	3,318	3,649	332	0.05
AFT - Medios y Equipos de Transporte	61,492	92,492	31,000	1.32
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	17,242	17,245	2,600	0.25
AFT - Muebles y Otros Objetos	25,484	28,542	3,058	0.41
AFT - Equipos de refrigeracion	1,682	3,448	1,766	0.05
Menos:				
Deprec de AFT - Maquinas y Equipos	1,907	1,977	70	0.03
Deprec de AFT - medios y Equipos de Transporte	35,254	46,701	11,448	0.67
Deprec de AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	6,501	9,187	2,686	0.13
Deprec de AFT - Muebles y Otros Objetos	9,440	11,350	1,910	0.16
Deprec de AFT - Equipos de Refrigeracion	1,566	1,848	282	0.03
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	54,550	74,312	19,762	1.06
OTROS ACTIVOS				
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN (mora)	57	24,294	24,237	0.35
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC (mora)	429	38,192	37,762	0.54
Cuentas por Cobrar a Terceros MN	2,632	4,520	1,888	0.06
Cuentas por Cobrar a Terceros	39,314	51,472	12,158	0.73
Operaciones entre Dependencia Activo MN	641,263	702,168	60,905	10.00
Operaciones entre Dependencia Activo CUC	4,080,533	4,405,006	324,473	62.76
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	4,764,230	5,225,653	461,423	74.45
TOTAL DE ACTIVO	6,455,082	7,018,713	563,631	100.00
PASIVO CIRCULANTE				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	563	821	258	0.01

Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	3,782	8,312	4,530	0.12
Cuentas por Pagar a proveedores	734,669	740,801	6,132	10.55
Cuentas por Pagar AFT CUC	0	38,756	38,756	0.55
Cobros Anticipados MN	3,049	4,269	1,220	0.06
Cobros Anticipados CUC	1,078	1,726	647	0.02
Gastos Acumulados por pagar MN	1,745	2,000	255	0.03
Gastos Acumulados por pagar CUC	13,963	15,000	1,037	0.21
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	1,305	1,796	490	0.03
Nominas por Pagar	3,376	4,389	1,013	0.06
Provisión para Vacaciones	1,977	2,578	601	0.04
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	765,510	820,448	54,938	11.69
OTROS PASIVOS				
Cuentas por Pagar Diversas CUC	33,045	34,691	1,646	0.49
Cuentas por pagar a terceros	96,038	90,327	-5,711	1.29
Operaciones entre Dependencia Pasivo MN	44,891	39,132	-5,759	0.56
operaciones entre Dependencia Pasivo CUC	4,443,426	4,967,364	523,938	70.77
Operaciones entre Dep. Inv Sucursales	761,967	765,034	3,067	10.90
TOTAL DE OTROS PASIVOS	5,379,367	5,896,547	517,181	84.01
TOTAL DE PASIVO	6,144,876	6,716,995	572,119	95.70
PATRIMONIO NETO				
Utilidad o Perdida del Periodo	310,206	301,718	-8,488	4.30
TOTAL DE PATRIMONIO	310,206	301,718	-8,488	4.30
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	6,455,082	7,018,713	563,631	100.00

Anexo XIV: Sistema de Du Pont

Influencia del :	0.039258556	
Efectivo en Caja MN	0.039327912	0.000069355
Efectivo en Caja CUC	0.039343591	0.000015679
Efectivo en Banco MN	0.039274895	-0.000068695
Efecto por Cobrar MN	0.039243776	-0.000031120
Efecto por Cobrar CUC	0.039199481	-0.000044294
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUP	0.03916983	-0.000029652
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	0.038941509	-0.000228321
Pagos Anticipados a Sumin. MN	0.038941399	-0.000000111
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	0.038940632	-0.000000766
Mercancía para la Venta	0.038763473	-0.000177159
Utiles y Herramientas CUC	0.038763453	-0.000000020
desgaste de Utiles y Herramientas	0.038763463	0.000000010
AFT - Maquinas y Equipos	0.038761909	-0.00001554
AFT - Medios y Equipos de Transporte	0.038646331	-0.000115578
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	0.038662151	0.000015821
AFT - Muebles y Otros Objetos	0.038655382	-0.000006769
AFT - Equipos de refrigeracion	0.038646637	-0.000008745
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN (mora)	0.038504317	-0.000142319
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC (mora)	0.038284655	-0.000219663
Cuentas por Cobrar a Terceros MN	0.03827374	-0.000010915
Cuentas por Cobrar a Terceros	0.038203588	-0.000070152
Operaciones entre Dependencia MN	0.037856009	-0.000347579
Operaciones entre Dependencia CUC	0.036105936	-0.001750073

Influencia de		
Ventas CUP	0.040663014	0.004557078
Ventas CUC	0.068344959	0.027681945
Devoluciones y Rebajas en Ventas	0.068344959	0.000000000
Costo de Venta	0.066532122	-0.001812837
Gastos de Operaciones	0.065909655	-0.000622467
Gastos Financieros	0.065909340	-0.000000315
Ingresos por Prestacion de Servicios	0.065637239	-0.000272101
Comisiones ganadas	0.039777706	-0.025859532
Ingresos Años Anteriores	0.034991644	-0.004786063
Otros Ingresos	0.034896602	-0.000095042
Impuesto sobre Utilidades	0.027941955	-0.006954647

	2008	2009
Utilidad Neta	253,417	196,117
Activos Totales	6,455,082	7,018,713
Rendimiento sobre la Inversión(ROI)	0.039258556	0.027941955

Anexo XI: Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proforma

CONCEPTO	2008	2009	Origen	Aplicación
ACTIVO CIRCULANTE				
Efectivo en Caja MN	22,019	10,635	11,384	
Efectivo en Caja CUC	4,978	2,410	2,568	
Efectivo en Banco MN	21,666	32,932		11,266
Efecto por Cobrar MN	2,342	7,458		5,117
Efecto por Cobrar CUC	106,344	113,640		7,297
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	98,254	103,147		4,894
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	781,652	819,585		37,933
Pagos Anticipados a Sumin. MN	372	390		19
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	2,571	2,700		128
Mercancía para la Venta	596,073	625,815		29,742
Utiles y Herramientas CUC	68	71		3
Menos:				
desgaste de Utiles y Herramientas	34	36	2	
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	1,636,303	1,718,748		
ACTIVO FIJO				
AFT - Maquinas y Equipos	3,318	3,649		332
AFT - Medios y Equipos de Transporte	61,492	92,492		31,000
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	17,242	17,245		2,600
AFT - Muebles y Otros Objetos	25,484	28,542		3,058
AFT - Equipos de refrigeracion	1,682	3,448		1,766
Menos:				
Deprec de AFT - Maquinas y Equipos	1,907	1,977	70	
Deprec de AFT - Medios y Equipos de Transporte	35,254	46,701	11,448	
Deprec de AFT - Aparatos y Equipos de Computación	6,501	9,187	2,686	
Deprec de AFT - Muebles y Otros Objetos	9,440	11,350	1,910	
Deprec de AFT - Equipos de Refrigeracion	1,566	1,848	282	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	54,550	74,312		
OTROS ACTIVOS				
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN (mora)	57	24,294		24,237
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC (mora)	429	38,192		37,762
Cuentas por Cobrar a Terceros MN	2,632	4,520		1,888
Cuentas por Cobrar a Terceros	39,314	51,472		12,158
Operaciones entre Dependencia Activo MN	641,263	702,168		60,905
Operaciones entre Dependencia Activo CUC	4,080,533	4,405,006		324,473
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	4,764,230	5,225,653		
TOTAL DE ACTIVO	6,455,082	7,018,713		
PASIVO CIRCULANTE				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	563	821	258	

Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	3,782	8,312	4,530	
Cuentas por pagar a Proveedores	734,669	740,801	6,132	
Cuentas por Pagar AFT CUC	0	38,756	38,756	
Cobros Anticipados MN	3,049	4,269	1,220	
Cobros Anticipados CUC	1,078	1,726	647	
Gastos Acumulados por pagar MN	1,745	2,000	255	
Gastos Acumulados por pagar CUC	13,963	15,000	1,037	
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	1,305	1,796	490	
Nominas por Pagar	3,376	4,389	1,013	
Provisión para Vacaciones	1,977	2,578	601	
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	765,510	820,448		
OTROS PASIVOS				
Cuentas por Pagar Diversas CUC	33,045	34,691	1,646	
Cuentas por pagar a Terceros	96,038	90,327		5,711
Operaciones entre dependencia Pasivo MN	44,891	39,132		5,759
Operaciones entre dependencia Pasivo CUC	4,443,426	4,967,364	523,938	
Operaciones entre Dep. Inv Sucursales	761,967	765,034	3,067	
TOTAL DE OTROS PASIVOS	5,379,367	5,896,547		
TOTAL DE PASIVO	6,144,876	6,716,995		
PATRIMONIO NETO				
Utilidad o Perdida del Periodo	310,206	301,718		8,488
TOTAL DE PATRIMONIO	310,206	301,718		
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	6,455,082	7,018,713	613,938	613,938

Anexo XVI: Estado de Origen y Aplicación Porcentual Proforma Año 2009

CONCEPTO	MONTO	PORCENTAJE (P.100)
Orígenes		
Depreciación	16.396	2,67
Disminución en Capital de Trabajo		
Efectivo en Caja MN	11.384	1,85
Efectivo en Caja CUC	2.568	0,42
desgaste de Utiles y Herramientas	2	0,0003
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	258	0,04
Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	4.530	0,74
Cuentas por pagar a Proveedores	6.132	1,00
Cuentas por Pagar AFT CUC	38.756	6,31
Cobros Anticipados MN	1.220	0,20
Cobros Anticipados CUC	647	0,11
Gastos Acumulados por pagar MN	255	0,04
Gastos Acumulados por pagar CUC	1.037	0,17
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	490	0,08
Nominas por Pagar	1.013	0,16
Provisión para Vacaciones	601	0,10
Disminución Total en Capital de Trabajo	68.892	11,22
Cuentas por Pagar Diversas CUC	1.646	0,27
Operaciones entre Dependencia Pasivo CUC	523.938	85,34
Operaciones entre Dep. Inv Sucursales	3.067	0,50
Total de Orígenes de Fondo	613.938	14,16
Aplicaciones		
Utilidad del Período	8.488	1,38
Aumento en Capital de Trabajo		
Efectivo en Banco MN	11.266	1,84
Efecto por Cobrar MN	5.117	0,83
Efecto por Cobrar CUC	7.297	1,19
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo MN	4.894	0,80
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	37.933	6,18
Pagos Anticipados a Sumin. MN	19	0,003
Pagos Anticipados a Sumin.CUC	128	0,02
Mercancía para la Venta	29.742	4,84
Utiles y Herramientas CUC	3	0,00
Aumento Total en Capital de Trabajo	96.399	15,70
AFT - Maquinas y Equipos	332	0,05
AFT - Medios y Equipos de Transporte	31.000	5,05
AFT - Aparatos y Equipos de Computacion	3	0,00
AFT - Muebles y Otros Objetos	3.058	0,50
AFT - Equipos de refrigeracion	1.766	0,29
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN (mora)	24.237	3,95

Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC (mora)		37.762		6,15
Cuentas por Cobrar a Terceros MN		1.888		0,31
Cuentas por Cobrar a Terceros		12.158		1,98
Operaciones entre Dependencia Activo MN		60.905		9,92
Cuentas por pagar a terceros		5.711		0,93
Operaciones entre Dependencia Activo CUC		324.473		52,85
Operaciones entre Dependencia Pasivo MN		5.759		0,94
Total de Aplicaciones de Fondo		613.938		98,62

Manupulacion y Almacenaje	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	14,660	175,920
Mtto y Reparacion de Vehiculos	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	28,000
Materiales de Oficinas y Enseres	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Pasajes Nacionales	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	1,750
Gastos de la Actividad Comercial	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	700
Materiales Auxiliares	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	7,120
Otros Gastos	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Total de salida de efectivo	366,163	373,871	408,497	421,762	301,178	269,774	330,193	413,614	361,929	490,965	362,789	474,727	4,575,460
Superavit (Deficit)	18,467	19,837	25,617	28,124	9,277	4,864	13,742	25,661	18,002	37,098	18,477	34,809	253,975
Efectivo al inicio del mes	48,662	67,130	86,967	112,584	140,708	149,985	154,849	168,591	194,252	212,254	249,352	267,829	1,853,164
Efect acumulado	67,130	86,967	112,584	140,708	149,985	154,849	168,591	194,252	212,254	249,352	267,829	302,638	2,107,139
Saldo óptimo efectivo	56,922	58,120	63,503	65,565	46,819	41,937	51,330	64,298	56,263	76,323	56,397	73,798	711,275
Deficit de Efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exceso de efectivo	10,208	28,847	49,081	75,144	103,166	112,912	117,261	129,954	155,991	173,029	211,432	228,840	1,395,864

Anexo XVIIA: Saldo Óptimo del Efectivo Año 2009

INDICADORES	U/M	2009
Desembolso anual de efectivo	pesos	4,575,460
Ciclo de Conversión en Efectivo	Días	55.96
Días del año	Días	360
Rotacion del efectivo anual	veces	6.43
Saldo óptimo de efectivo anual	pesos	711,275

Desembolso mensual	U/M	Saldo	% Desembolso Anual de Efectivo
Desembolso enero	pesos	366,163	8
Desembolso febrero	pesos	373,871	8
Desembolso marzo	pesos	408,497	9
Desembolso abril	pesos	421,762	9
Desembolso mayo	pesos	301,178	7
Desembolso junio	pesos	269,774	6
Desembolso julio	pesos	330,193	7
Desembolso agosto	pesos	413,614	9
Desembolso septiembre	pesos	361,929	8
Desembolso octubre	pesos	490,965	11
Desembolso noviembre	pesos	362,789	8
Desembolso diciembre	pesos	474,727	10
Total	pesos	4,575,460	100

Saldo óptimo de efectivo mensual	U/M	saldo
Saldo óptimo de efectivo enero	pesos	56,922
Saldo óptimo de efectivo febrero	pesos	58,120
Saldo óptimo de efectivo marzo	pesos	63,503
Saldo óptimo de efectivo abril	pesos	65,565
Saldo óptimo de efectivo mayo	pesos	46,819
Saldo óptimo de efectivo junio	pesos	41,937
Saldo óptimo de efectivo julio	pesos	51,330
Saldo óptimo de efectivo agosto	pesos	64,298
Saldo óptimo de efectivo septiembre	pesos	56,263
Saldo óptimo de efectivo octubre	pesos	76,323
Saldo óptimo de efectivo noviembre	pesos	56,397
Saldo óptimo de efectivo diciembre	pesos	73,798
Total	pesos	711,275

Anexo XVIII: Indicadores para el Cálculo de los Fondos de Requerimientos Externos

INDICADORES	U/M	
Ventas netas 2008	pesos	4,542,924
Ventas netas 2009	pesos	4,769,200
Variación	pesos	226,276
Activos Circulantes	pesos	1,478,956
Otros activos 2008	pesos	4,764,230
Pasivos Circulantes 2008	pesos	765,510
Variacion Efectivo en caja CUP	pesos	-11,384
Variación Efectivo en Caja CUC	pesos	-2,568
Variación del Efectivo en Banco CUP	pesos	11,266
Variación del Efecto por Cobrar en MN	pesos	5,117
variación del Efecto por Cobrar en CUC	pesos	7,297
Variación de Activo Fijo Neto	pesos	19,762
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes MN (mora)	pesos	24,237
Cuentas por Cobrar Diversas Oper. Ctes CUC (mora)	pesos	37,762
Cuentas por Cobrar a Terceros MN	pesos	1,888
Cuentas por Cobrar a Terceros	pesos	12,158
Operaciones entre Dependencia Activo MN	pesos	60,905
Operaciones entre Dependencia Activo CUC	pesos	324,473
Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN	pesos	258
Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUC	pesos	4,530
Cuentas por Pagar a proveedores	pesos	6,132
Cuentas por Pagar AFT CUC	pesos	38,756
Cobros Anticipados MN	pesos	1,220
Cobros Anticipados CUC	pesos	647
Gastos Acumulados por pagar MN	pesos	255
Gastos Acumulados por pagar CUC	pesos	1,037
Obligaciones con el Presupuesto del Etd.	pesos	490
Nominas por Pagar	pesos	1,013
Provisión para Vacaciones	pesos	601
Activos Circulantes/ Ventas 2008	pesos	0.33
Otros Activos/ Ventas 2008	pesos	1.05
Pasivos Circulantes/ventas 2008	pesos	0.17
Fondos de Requerimientos Externos	pesos	818,687

Fuente: Balance General y Estado de Resultado Proforma

**Anexo XIX: Indicadores para el Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo
Proforma Año 2009**

INDICADORES	U/M	2009
Ventas Netas	pesos	4,769,200
Costo de Venta	pesos	4,134,500
Ventas Promedio Diarias	pesos	13,248
Compras Anuales	pesos	4,164,246
Compras Promedio Diarias	pesos	11,567
Cuentas por Cobrar	pesos	922,732
Cuentas por Pagar	pesos	788,691
Inventario	pesos	625,851
Rotación del Inventario	Veces	6.61
Plazo Inventario Promedio Total (360/RI)	Días	54.49
Período Promedio de cobro (CxC/Vd)	Días	69.65
Período Promedio de Pago (CxP/Cd)	Días	68.18
Ciclo de Conversión del Efectivo (CRI+CC)-CP	Días	55.96
Rotación del efectivo (360 días/CCE)	Veces	6.43
Necesidad de Financiamiento en Operaciones (CCE*Cd)	pesos	647,350

Fuente: Balance General y Estado de Resultado Proforma

Anexo XX: Indicadores para el Cálculo del Punto de Equilibrio

Indicadores	U/M	2008
Costo Fijo de Mercanía	Pesos	391,318
Costo de Venta	Pesos	4,134,500
Ventas	Pesos	4,769,200
Punto de Equilibrio	Pesos	2,940,403

Fuente: Presupuesto General y Plan de Rentabilidad