

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

*Tesis Presentada en opción al título de
Licenciado en Contabilidad y Finanzas.*

Título: Análisis y valoración de los resultados económicos - financieros de la sucursal Transtur Holguín

Diplomante: Nancy Edunia Medina García

Tutor: MSc. Yunier Pérez Guerrero

Lic. Yanelis Pérez Torno

Consultante: Ing. Kathy Ramayo Cortes

Holguín, junio del 2016

Año del 57 Aniversario del Triunfo de la Revolución



“Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva y la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejen son exactos, así como el hábito de trabajar son el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sean una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella. Aprender a interpretar esos secretos es un trabajo de hoy.”

Che

DEDICATORIA

*A mi madre, quien ha sido el motor impulsor y fuente de inspiración,
por su preocupación, comprensión y apoyo.*

AGRADECIMIENTOS

Eterno agradecimientos a todas las personas que aportaron información a este trabajo, agradezco al claustro de profesores de estos cinco años de mi carrera, así como todos aquellos imposibles de enumerar que de una forma u otra contribuyeron exitosamente a mi formación intelectual .

Al colectivo de la Sucursal Transtur Holguín, que nos brindó sus experiencias teóricas, prácticas y humanas.

A todos los que han estado dándome aliento y esperanza de que este momento si sería posible.

Y en especial a toda mi familia, que mucho se lo merece, y mucho tengo que agradecer

A TODOS MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la sucursal Transtur Holguín, la cual ofrece servicios de transportación turística en las modalidades de ómnibus y renta, con equipos de alto confort y variedad, contando para ello con un personal altamente profesional, caracterizados por la puntualidad y el trato personalizado como muestra de calidad del servicio prestado, su fin primordial es llegar a ser el transportista líder del destino Cuba.

Este trabajo tiene como objetivo realizar un análisis del resultado económico de esta organización que revele su desempeño económico financiero, con ayuda de métodos de análisis novedosos, tales como cálculo de razones financieras, métodos comparativos, métodos gráficos, entre otras técnicas, en aras de dar cumplimiento a esta meta, se conforman dos capítulos, en el primero se realiza la fundamentación teórico-conceptual y en su segundo capítulo, se dedica a la práctica empresarial de la unidad objeto de estudio, estos procedimientos permitirán la toma de decisiones y proyectará nuevas estrategias para el desempeño futuro de la sucursal , así como aspectos a tener en cuenta para el logro de metas superiores en la difícil tarea de administrar recursos con mayores niveles de economía, eficiencia y eficacia.

Para la dirección de la entidad resultan de gran utilidad los elementos aportados en este trabajo al darle a conocer su situación financiera pasada y los problemas que la afectan, además le da la posibilidad de conocer cuál puede ser su destino financiero en el futuro inmediato.

SUMMARY

The present work was carried out in the company branch Transtur Holguín, which offers services of tourist transportation in the bus modalities and it produces, with teams of high comfort and variety, having for it a highly professional personnel, characterized by the punctuality and the treatment personalized as sample of quality of the borrowed service, its primordial end is to end up being the transport leader of the destination Cuba.

This work has as objective to carry out an analysis of the economic result of this organization that reveals its financial economic acting, with the help of methods of novel analysis, such as calculation of financial reasons, comparative methods, graphic methods, among other techniques, for the sake of giving execution to this goal, conform to two chapters, in the first one he/she is carried out the theoretical-conceptual foundation and in its second chapter, he/she is devoted to the managerial practice of the unit study object, these procedures will allow the taking of decisions and it will project new strategies for the future acting of the company, as well as aspects to keep in mind for the achievement of goals superiors in the difficult task of administering resources with bigger levels of economy, efficiency and effectiveness.

For the address of the company they are of great utility the elements contributed in this work when giving him to know their situation financial passing and the problems that affect it, he/she also gives him the possibility to know which their financial destination can be in the immediate future.

ÍNDICE

CAPITULO I. ANÁLISIS TEÓRICO – CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ECONOMICO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	12
1.1. Evolución histórica del análisis económico empresarial.	12
1.2. Evolución teórica del análisis económico empresarial.....	13
1.2.1. Definición de análisis económico empresarial.....	13
1.2.2. Objeto, tareas y clasificación del análisis económico empresarial	15
1.3 Naturaleza y significado del estado de resultados.....	16
1.4 Componentes de los resultados: las ventas	16
1.5 Componentes de los resultados: El costo y los gastos.	17
1.6 El Estado de Situación o Balance General.	20
1.7 Fundamentos del resultado empresarial.	21
1.8 Características del análisis económico empresarial.....	23
1.9 Usuarios del análisis del resultado económico empresarial.....	23
1.10 Principales métodos y técnicas utilizados en el análisis del resultado económico empresarial.	24
1.11 Métodos Empíricos.	25
1.12 Estados Financieros Comparativos:	27
1.13 Análisis de las razones financieras.	28
1.14 Equilibrio financiero.	30
1.15 La administración del capital de trabajo.	30
1.16 Rotación del capital de trabajo.	31
1.17 Ciclo de conversión del efectivo (CCE).	31
1.17.1 Administración del ciclo de conversión del efectivo.....	31
1.18 Método Du Pont.....	32
1.19 Análisis del punto de equilibrio en la planeación.	33
1.20 Estados financieros proforma.....	34
1.21 El análisis de los escenarios.	34
1.22 Presupuesto de efectivo.....	35
1.23 Cuadrante de Navegación.	37
1.24 El Informe.	39
CAPITULO II. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS DE LA EMPRESA SUCURSAL TRANSTUR HOLGUIN.....	41

2.1	Caracterización de la empresa.....	41
2.1.1	Objetivos de la Organización:	43
2.1.2	Estructura Organizativa.	43
2.1.3	Caracterización de la fuerza de trabajo.....	44
2.1.4	Principales productos. Características de los medios de trabajo.	44
2.1.5	Principales fuentes de suministro, renglones y comportamiento.	45
2.2	Análisis de las Ventas y Utilidades.	47
2.2.1	Análisis de las Ventas.	47
2.2.2	Análisis de las Utilidades.	50
2.3	Análisis de los estados financieros comparativos.....	50
2.3.1	Análisis del estado de situación comparativo.....	50
2.3.2	Análisis del estado de resultado comparativo.....	52
2.4	Análisis de las Razones Financieras.....	54
2.4.1	Razones de liquidez.....	55
2.4.2	Razones de apalancamiento.....	56
2.4.3	Razones de actividad.....	57
2.4.4	Razones de Rentabilidad.	59
2.5	Cuadrante de Navegación.	59
2.6	Equilibrio Financiero.....	60
2.7	Análisis del Capital de trabajo.....	61
2.8	Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).....	62
2.9	Método Du Pont.	63
2.10	Punto de equilibrio.....	64
2.11	Balance General Proforma.....	65
2.12	Estado de Resultado Proforma.	66
2.13	Razones Financieras Proformas.	66
2.14	Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondo basado en el Flujo de efectivo.....	69
2.15	Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondo basado en el Capital de Trabajo.	69
2.16	Presupuesto de Efectivo.	70
2.17	Diagnóstico de la situación económica financiera actual de la Sucursal.	71
2.18	Plan de medidas.....	73
	CONCLUSIONES.....	76

RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	79

INTRODUCCIÓN.

El resultado económico es reconocido como uno de los dos indicadores más importantes para medir la efectividad de una organización empresarial. Según éste, se evalúa el trabajo de la dirección de la empresa y los trabajadores, ya que de ella depende el volumen a pagar por concepto de aportes a los dueños ya la sociedad.

Sobre la magnitud del resultado económico ejercen influencias factores externos e internos. Los primeros son aquellos que no dependen de la organización empresarial, por ejemplo, la variación de los precios de los materiales y el transporte, de las tasas de depreciación, etc. Los segundos, dependen de la aplicación de las funciones administrativas interna de empresa, como la dirección, planeación, organización, ejecución y control de los recursos materiales, humanos y financieros.

La mayoría de los autores han escrito sobre el análisis del resultado de las organizaciones empresariales y para ello han usado métodos teóricos y empíricos, los cuales permiten obtener información valiosa a la administración para la toma de decisiones, pero generalmente es voluminosa, se usan patrones de referencia inadecuados y no priorizan los problemas objetivos y subjetivos que explican el comportamiento del resultado final que tiene una organización en un momento determinado.

Con el propósito de ser más profundo en la elaboración de este Trabajo de Diploma que lleva por título: Análisis económico financiero de la Sucursal Transtur Holguín, se determinó que no cuenta con un sistema completo para el análisis de sus estados financieros, siendo utilizado como herramientas principales las comparaciones con el plan, tomando este como **Problema social**, determinando como **problema científico** que no existe un análisis completo de los estados financieros.

La **problemática** descrita se manifiesta en el proceso de análisis de la actividad económica de la sucursal Transtur Holguín, el cual constituye el **objeto de estudio** de la investigación.

Para dar una respuesta a todos estos elementos se plantea como **objetivo general**: profundizar y analizar los estados financieros para crear propuestas que mejoren el desarrollo de la empresa.

El **Campo de acción**: se desarrolla en el proceso de análisis económico financiero.

Para darle cumplimiento al problema, se parte de la siguiente **hipótesis**: Un adecuado análisis económico en la sucursal Transtur Holguín, pondrá de manifiesto el impacto de las limitaciones puntuales que impiden su mejora continua y facilitará información, acertada y oportuna, para la toma de decisiones por parte de los sujetos de la administración en las organizaciones empresariales.

Tareas científicas:

- Análisis del marco teórico referencial del análisis económico financiero.
- Caracterizar la empresa desde el punto de vista organizativo.
- Realizar un análisis de la actividad económica de la entidad, utilizando métodos y técnicas que permitan valorar la posición financiera.
- Elaborar un plan de medidas de las principales deficiencias detectadas.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron los métodos científicos expuestos a continuación:

Métodos teóricos como:

- Análisis - Síntesis, usado para el análisis del subsistema económico financiero y el vínculo existente entre sus partes componentes para establecer las relaciones entre los procesos que se llevan a cabo dentro del objeto de estudio.
- Abstracción, para el diseño de la metodología.
- Inducción y Deducción, se utilizaron para el análisis de las variables que intervienen en la formulación de la hipótesis científica que pretende dar solución al problema científico de la investigación.
- Histórico - Lógico, para el análisis de la teoría que sustenta el objeto de la investigación y la determinación de los nexos entre las variables que

intervienen en su evolución.

- Sistémico, se utilizó en la determinación de la estructura del objeto de investigación, la descomposición de los factores que lo integran, así como sus relaciones.

Métodos empíricos como:

- Observación Científica, para la determinación del problema científico a través del comportamiento de las variables que influyen en el objeto de estudio de la investigación.
- Técnicas de búsqueda de la información:
- Análisis de la documentación, revisión de la documentación necesaria para el análisis e interpretación de los Estados Financieros de la empresa.
- Entrevistas, se realizaron a directivos y trabajadores de la entidad los cuales poseen experiencia en la materia.

Este trabajo tiene gran importancia como parte de la necesidad en el desarrollo del nuevo modelo económico cubano, a partir de los análisis técnicos y económicos financieros encaminados a lograr la eficiencia económica para transformar la situación existente, con una tendencia evolutiva y aplicable a cualquier otra del país. Facilitando la comparación y análisis del resultado económico de las organizaciones empresariales.

El **resultado económico** esperado es la obtención de información necesaria y suficiente a la administración para la toma de decisiones. También aporta **resultado social** ya que la obtención de utilidades, en una economía planificada, supone una asignación efectiva de recursos para el sistema económico.

La presente investigación está constituida por dos capítulos, el primero de ellos denominado : Desarrollo histórico y teórico del objeto de estudio, donde se abordan los diferentes conceptos de este por diversos autores, su importancia y otros temas teóricos relacionados.

El capítulo dos: Evaluación del resultado económico y valoración de las alternativas necesarias para la toma de decisiones administrativas en la Sucursal Transtur Holguín.

CAPITULO I. ANÁLISIS TEÓRICO – CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ECONOMICO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

1.1. Evolución histórica del análisis económico empresarial.

Los contadores fueron los primeros en analizar la actividad de la empresa, al preparar los estados financieros, se interesaron por el estado de los medios económicos, de sus fuentes y sus destinos, por determinar qué deficiencias la frenaron y aclarar si todas las reservas existentes se utilizaron para aumentar el resultado económico de la empresa.

El análisis del resultado económico (en lo adelante se le denominará análisis económico) se convirtió en una herramienta de los contadores para el control de los recursos de las empresas y la toma de decisiones por parte de los sujetos de la administración.

La separación del análisis económico empresarial de la contabilidad ocurrió en primer lugar por la necesidad práctica, esencialmente, porque el desarrollo, concentración y socialización de la producción, trajo consigo que las deducciones analítico - sintéticas, el examen intuitivo y los cálculos aproximados, aplicados todos en las haciendas agrícolas privadas y en las empresas artesanales se convirtieran en inaplicables para las grandes empresas industriales, agrícolas, constructivas, de transporte, comerciales y otras.

En segundo lugar, por el proceso de diferenciación de las ciencias sociales, ya que a medida que se profundizaba el trabajo económico en las empresas, surgía la necesidad de distinguir el análisis como sistema independiente de conocimientos, debido a que las disciplinas contables ya no eran capaces de responder a todas las exigencias de la práctica administrativa.

Hasta principios de la década de 1950 el análisis económico estaba enmarcado en los factores de la producción, debido a la existencia del modelo de producción masiva orientado a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos producidos mayores serían las ventas porque el mercado estaba asegurado y por tanto los beneficios económicos para la empresa.

Entre los años 1950 y la crisis energética de 1973 se vive un ciclo alcista en la economía. En este período los objetivos del análisis económico se centran en el

análisis de la rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional. Se comienzan a emplear las técnicas de Investigación Operativa e Informatización.

A partir de la década de 1990 hasta la actualidad, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y paulatinamente, se va de una economía dominada por la oferta, a una que se centra en la demanda, en donde el cliente se convierte en el punto de atención, y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere de cambios e innovación constante, para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y, en algunos casos, para estimularlas.

Por otra parte, el creciente proceso de globalización de los mercados, hacen aún mayor la interdependencia entre las naciones y la competencia entre éstas, aprovechando cada una sus ventajas respecto al resto.

El desarrollo de la teoría y de las técnicas del análisis económico se concentra en el análisis de la eficiencia, la eficacia y la efectividad económica para garantizar la cobertura de diferentes tipos de riesgo y el máximo de rendimiento posible del capital.

1.2. Evolución teórica del análisis económico empresarial.

1.2.1. Definición de análisis económico empresarial.

Es frecuente que los tratadistas de Análisis Contable parcelen esta disciplina en tres áreas, que suelen denominar, patrimonial, financiera y económica, tendiendo por objeto cada una de ellas el estudio singular o el análisis de cada una de esas materias; de ahí que se denominen, respectivamente como, análisis patrimonial, análisis financiero y análisis económico.

El análisis económico estudia el resultado empresarial (ganancia o pérdida) y la rentabilidad de que éste se deriva.

Este trabajo está dedicado al análisis económico empresarial, pues existe el Análisis Económico en los niveles Micro y Macro Económicos.

El **análisis económico** es un conjunto de métodos empíricos y teóricos y técnicas asociadas, utilizadas para diagnosticar la situación económica, en relación con

algún patrón de referencia o consigo misma, así como las perspectivas de las organizaciones empresariales, con el fin de dar información a los administradores para poder tomar decisiones adecuadas.

El análisis, antes citado, constituye un sistema de conocimientos especiales, relacionados con:

1. La investigación del proceso de obtención del resultado económico de las organizaciones empresariales y sus interrelaciones.
2. El descubrimiento de los factores negativos y positivos presentes en dicho proceso.
3. El descubrimiento de las tendencias del resultado económico y la revelación de las reservas internas no utilizadas.

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 estudio riguroso.

Un lugar importante en el sistema de análisis económico integral lo ocupa la valoración de la actividad administrativa que consiste en llegar a conclusiones generalizadoras de los resultados finales sobre la base de un examen cuantitativo y cualitativo de los procesos económicos, reflejado en un conjunto de indicadores. La evaluación de la acción del objeto se efectúa, en la primera etapa, por el análisis económico integral, cuando se determinan las principales direcciones del trabajo analítico (evaluación previa) y en la etapa final cuando se efectúa el análisis final (valoración final). La evaluación final es una fuente informativa decisiva para la fundamentación y adopción de las decisiones de dirección óptima en situaciones concretas.

La evaluación integral de la actividad administrativa consiste en la caracterización de esta acción, obtenida como consecuencia de una investigación integral del conjunto de indicadores que reflejan todos o muchos de los aspectos de los procesos económicos y que contiene conclusiones generalizadoras sobre los

resultados de estas utilidades apoyados en la aclaración de las diferencias, cuantitativas y cualitativas, respecto a un patrón de referencia.

El análisis se apoya en el sistema de información económica, que trata de reducir los volúmenes de datos a transmitir sobre la base de una cantidad de indicadores fundamentales y hacer las comparaciones necesarias.

1.2.2. Objeto, tareas y clasificación del análisis económico empresarial

a) Objeto y tareas del análisis económico.

El análisis económico del resultado empresarial, tiene como objeto de estudio los procesos económicos de las organizaciones que se conforman por la acción de factores objetivos y subjetivos.

El significado y el contenido del análisis económico determinan las tareas que éste debe resolver. Entre las más importantes se encuentran:

- La elevación de la fundamentación científico económica de los planes y de las normativas (en el proceso de su elaboración).
- La investigación objetiva y multilateral del cumplimiento de los planes y la observación de las normas (según los datos de la contabilidad y de los informes).
- La determinación del impacto, en la efectividad económica, de la utilización de los recursos humanos, los objetos y medios de trabajo (cada uno por separado y en conjunto).
- El descubrimiento y medición de las reservas internas (en todos los estadios del proceso de reproducción del capital).

b) Clasificación del análisis económico.

El análisis económico se clasifica siguiendo determinados criterios, entre ellos están:

- a) Por el período estudiado:
 1. Estático
 2. Dinámico

b) Dependiendo del perfil temporal con el que se realice el análisis:

1. Análisis a posteriori, histórico o retrospectivo
2. Análisis a priori, previsional o prospectivo

1.3 Naturaleza y significado del estado de resultados.

El estado de resultado muestra cuál ha sido el beneficio o la pérdida registrada en una entidad, en un período de tiempo.

El problema inicial y básico para la determinación del resultado, es su propia definición o configuración. Es sabido que existen dos enfoques en este problema:

- El enfoque económico o de valoración.
- El enfoque contable o transaccional.

Según el primero, el resultado sería la diferencia entre el patrimonio neto de la entidad en dos momentos diferentes de tiempo.

Según esta propuesta, el resultado sería el valor máximo que una entidad puede distribuir durante un periodo de tiempo, y terminar igual que lo empezó. El problema que tendría este enfoque es la definición del patrimonio neto a considerar.

El segundo, toma en consideración el resultado de un período como la diferencia entre los ingresos del período considerado y los gastos o costos necesarios para su obtención.

Para su determinación es necesario establecer una serie de premisas o supuestos básicos que han de responder a los dictados de lo que se ha dado en llamar principios de contabilidad generalmente aceptados.

1.4 Componentes de los resultados: las ventas

Se producirán ventas cuando tengan lugar los siguientes hechos:

- Entrega de bienes o servicios a cambio de efectivo o compromiso de pago por parte del cliente.
- Cesión de recursos a cambio de un precio.
- Se registrará una venta (siempre con carácter general, en aplicación del principio de devengo) cuando:

- Se haya completado, o virtualmente completado, el proceso de generación de beneficio.
- Se haya producido un intercambio.

Esta regla es general, pues, se traduce en el hecho de que la empresa ha vendido algo o ha prestado algún servicio.

El análisis económico de los ingresos se realiza generalmente a través del método comparativo, lo cual es insuficiente ya que no se profundiza en las causas de las variaciones.

1.5 Componentes de los resultados: El costo y los gastos.

El Costo surge en la misma medida que las sociedades se van desarrollando y aumenta el volumen de lo producido y vendido. Así los empresarios comienzan a sentir la necesidad de conocer en detalle cómo se comporta su proceso productivo y como contribuyen los distintos productos a los resultado finales de la organización.

Este objetivo no ha cambiado desde su concepción y aplicación en el siglo XIX. Los empresarios continúan teniendo las mismas urgencias de conocer la mayor cantidad de detalles de sus productos.

Así, si bien es cierto que el Costo ha alcanzado importancia en la planeación y el control en general de la empresa, **saber cuánto es el costo unitario de cada producto sigue siendo el objetivo central del Costo como lo fue en su creación.**

“El Costo de Producción puede definirse como la expresión monetaria de los recursos empleados en el proceso de producción y servicios de las empresas e incluye los gastos por concepto de materias primas, materiales, combustibles, energía, así como otros materiales consumidos en la elaboración del producto y el servicio, los gastos por la remuneración del trabajo, la amortización en equipos, edificios y otros medios de trabajo y otros gastos que se originen como resultado de la actividad que se desarrolle.”¹

¹ Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba. Lineamientos del Costo en Cuba. Disponible en Consultor DISAIC versión 2014.

Entre los objetivos específicos del cálculo del costo están:

1. Valuación de inventarios y medición de los resultados.
2. Planeación y control.
3. Análisis y toma de decisiones.

Por lo anterior, los costos adquieren relevancia de acuerdo con el objetivo específico para el cual se destinan y sus numerosos y diferentes aspectos dan lugar a una terminología amplia y a contemplar diferentes soluciones.

La mayoría de los autores reconocen diferencias entre los gastos y los costos. Costos son todos los gastos que, según el sistema de costos utilizado, pasan a formar el costo unitario del producto, existiendo gastos que, por la misma razón, se evalúan fuera del costo de ventas y por tanto no forman parte del costo unitario del producto y son tratados en su expresión absoluta.

La clasificación, es el proceso de agrupar los gastos atendiendo a determinados principios o criterios y tiene como objetivo fundamental sistematizar el cálculo, el análisis y la información necesaria para realizar funciones tales como la determinación del costo de la producción, la planificación y el control de las actividades a desarrollar, la toma de decisiones, para seleccionar entre diferentes alternativas y la realización de proyectos especiales. En la tabla siguiente se muestra una generalización de estos principios:

Tabla 2. Principios y clasificación de los gastos.

Principios	Clasificación
Por su incorporación al producto	Directos e indirectos
Por su naturaleza, surgimiento y destino	Elementos y partidas
Por la posibilidad que tenga de expresarse o no de forma fija en el producto y ser constitutiva del mismo, su comportamiento podrá relacionarse con el volumen de producción y ventas	Gastos Variables y de Operaciones y Financieros

Fuente: compendio de varios autores.

Estas clasificaciones de los gastos de producción dan lugar a los conceptos que se describen a continuación:

- **Gastos Directos:** Son aquellos elementos de costo que se emplean directamente en el proceso y pueden ser identificados claramente con determinado producto o servicio, por ejemplo, las materias primas y los materiales fundamentales.
- **Gastos Indirectos:** Son aquellos elementos de gastos que no pueden asociarse específicamente con determinado producto o servicio, por ejemplo, los salarios de personal de mantenimiento, contabilidad y otros. En algunos sistemas de costo se utilizan procedimientos de distribución, generalmente arbitrarios, para asignar aplicar los costos indirectos a las diversas fases del proceso productivo.
- **Elementos de Gastos:** Constituye una de las agrupaciones fundamentales de los gastos y responde a la naturaleza económica de los mismos. Los elementos de gastos indican la cantidad total de dinero empleado en un período de tiempo dado, con independencia del departamento, taller estructural o área de la empresa en que se efectúen, es decir, área productora, de servicio, de administración, etc.
- **Partidas de Gastos:** Constituye otra de las agrupaciones fundamentales y en atención a ella los gastos se clasifican por su surgimiento y destino. La agrupación de gastos por partida viene dada por el hecho de que la agrupación por elementos es insuficiente para la planificación, el registro, el cálculo y el análisis del costo de producción por tipo de producto. Para este propósito se requiere conocer el destino del gasto, esto es, con qué fines se ha gastado, para lo cual es imprescindible vincular directa o indirectamente el gasto con los productos elaborados, los servicios prestados, las inversiones, las áreas dónde se consume, etc.
- **Costo fijo:** Está formado por aquellos elementos de gastos cuyo importe no varía en relación con la cantidad de productos o servicios que se produzcan o vendan, por ejemplo, los salarios que no son a destajo, y otros claramente diferenciables. Estos costos están dados por el gasto que representa disponer

de la capacidad de producir o brindar el servicio. Realmente el término “fijo” es convencional porque en la realidad no se mantienen invariables sino que sus importes cambian pero relativamente a otros parámetros y no a los volúmenes vendidos o producidos.

- **Costo variable:** Está formado por aquellos elementos de gastos cuyo monto depende del volumen de actividad que se logre, por ejemplo, el consumo de materia prima o insumos estará condicionado por el volumen de bienes producidos y vendidos.

1.6 El Estado de Situación o Balance General.

Es el estado financiero fundamental que rinde la contabilidad. Él informa sobre la situación de la empresa en un momento determinado y, a través de él se puede evaluar la posición financiera de la empresa, así como diagnosticar de forma preliminar dos políticas financieras (inversión y financiamiento). En el Balance general aparece la estructura de la inversión, así como la estructura financiera o de financiamiento. Se dice que es un estado estático.

La ecuación básica de la contabilidad se expresa de la manera siguiente:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

Esta ecuación constituye la estructura ósea del balance general.

Activo: Conjunto de bienes y derechos que posee la empresa para el desarrollo de sus operaciones

Comprende la inversión en activos que se serán usados o forman parte del ciclo operativo, es decir activo de corta duración. Incluye los activos que definen las capacidades de plantas y equipos y otros activos de larga duración. Los activos pueden ser tangibles o intangibles. Se clasifican en: circulante, inversiones permanentes, a largo plazo, fijo, diferidos y otros.

Pasivo: Representa el importe de las deudas contraídas por la empresa. Estas deudas pueden tener plazos cortos de vencimiento y plazos más largos. Representa los derechos que tienen los acreedores sobre los activos de la empresa. Se define

como financiamiento ajeno. Y se deben ordenar de acuerdo con la prioridad con que deben ser liquidados, de ahí que se clasifiquen en: circulantes, a largo plazo, diferidos y otros.

Capital: Está compuesto por el aporte de los propietarios y las utilidades generadas por la empresa y retenidas por esta. Por su naturaleza representa el financiamiento propio, es decir los derechos que tienen los propietarios sobre los activos de la empresa. No tiene fecha de vencimiento.

1.7 Fundamentos del resultado empresarial.

Para (Mallo 1991 p.939) *“La fundamentación socioeconómica de la existencia del resultado de la empresa (beneficio o pérdida), así como su adscripción y su justificación, se basan en la función económica del empresario. Autores como Say, Von Thünen y Marshall consideran el beneficio como el precio o la remuneración de este factor, que debe regirse por las mismas leyes de oferta y demanda que cualquier otro. Principalmente se identifica el factor remunerado por el beneficio con la actividad de dirección empresarial, el soporte de los riesgos y la anticipación de las remuneraciones a los demás factores.”*²

Según (Mallo 1991) otros autores plantean la naturaleza del beneficio como una renta residual que recibe el empresario como la diferencia entre el valor de la producción obtenida y colocada y las remuneraciones anticipadas a los factores de la producción, por lo que su cálculo sólo puede realizarse después de terminado el período de producción.

Para Marx *“todo plus valor, cualquiera que sea la figura particular ganancia, interés, renta, etc. en que posteriormente cristalice, es con arreglo a su sustancia, la concreción material de tiempo de trabajo impago. El misterio de la auto*

²Mallo Rodríguez, Carlos. “Contabilidad Analítica. Costos, Rendimientos, Precios y Resultados”. Ministerio de Economía y Hacienda de España: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 4ta Edición, 199. P940

valorización del capital se resuelve en el hecho de que éste puede disponer de una cantidad determinada de trabajo ajeno impago.”³

Dentro del contexto de una economía de mercado, el resultado cobra un papel relevante, debido a que representa la finalidad principal de carácter económico que debe tratar de alcanzar toda empresa de tipo lucrativo.

De este modo, el resultado positivo (beneficio) se convierte en el objetivo último a alcanzar, en su más amplia dimensión posible, por la actividad económica de la empresa, aunque para una economía planificada representa el indicador óptimo de la asignación eficaz de recursos para el sistema económico, ya que cualquier diferencia en el resultado neto de la explotación se debe a una diferencia en el grado de eficacia con que se utilizan los recursos productivos.

En consecuencia, bajo cualquier forma de organización de la sociedad, la eficacia técnica y económica en la actividad productiva es algo deseable y, por ello, el beneficio juega un papel primordial en la determinación de la política productiva de la empresa.

A pesar de la unicidad conceptual del resultado, como total del período de existencia de la empresa, las costumbres y necesidades humanas han obligado a un cálculo periódico, que permitiera remunerar de forma anticipada a los que aportan capital. Este cálculo da origen al resultado periódico, que generalmente, se realiza anualmente.

El cálculo del resultado periódico, no cumple solamente una función de partición del resultado total, sino que es utilizado como instrumento de control de la administración en las empresas. Por esta razón el cálculo del resultado suele hacerse con periodicidad mensual.

³Marx, C. El Capital. Libro primero, cap. 16, Diversas formas para la tasa de plus valor, p 645. Editorial Ciencias Sociales. La Habana 1973.

1.8 Características del análisis económico empresarial.

El análisis del resultado económico empresarial tiene las características siguientes:

Sistematicidad: Periódicamente.

Flexibilidad: Adaptarse a las características de la entidad y a las necesidades de cada momento.

Homogeneidad: Los indicadores utilizados deben ser homogéneos de tal forma que permitan su agregación y comparación con entidades similares.

Utilidad y Oportunidad: Los resultados del análisis deben ser útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras, debe poner las señales de alerta acerca de las desviaciones no deseadas y utilizarse como herramienta operativa de dirección y medir la eficacia y la eficiencia de la organización en el menor tiempo posible.

Simplicidad: Los indicadores deben ser pocos y los procedimientos de cálculo sencillos, sin sintetizar la eficiencia y la eficacia financiera de la entidad.

Desagregación: Debe desagregarse por unidades organizativas y actividades.

1.9 Usuarios del análisis del resultado económico empresarial.

El número de interesados en el análisis del resultado económico empresarial va en aumento a medida que, esta información sirve de base o de punto de partida para un mayor catálogo de decisiones.

Sin perjuicio de que se olvide algún colectivo interesado, los principales usuarios son los que se consignan seguidamente:

- Propietarios.
- Administradores.
- Acreedores en general.
- Organizaciones sindicales.
- Administración pública.

1.10 Principales métodos y técnicas utilizados en el análisis del resultado económico empresarial.

El método es la forma de enfoque del conocimiento de la realidad objetiva, el procedimiento de investigación de los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad.

Por método del análisis económico se entiende la forma de enfoque del estudio de los procesos económicos en su formación y desarrollo, las características del método de análisis económico financiero son: El análisis económico es un momento importante del conocimiento. El conocimiento de los fenómenos económicos atraviesa por tres etapas: la contemplación viva, el pensamiento abstracto y regresa de nuevo, de una forma enriquecida, a la práctica.

“... en el análisis de las formas económicas – escribió C. Marx – de nada sirven el microscopio ni los reactivos químicos. El único medio de que disponemos, en este terreno, es la capacidad de abstracción.”⁴

El análisis económico empresarial conformado como una ciencia independiente, de forma compleja, sistemática, utiliza datos y técnicas de investigación propios de la estadística, la planeación, la contabilidad, la matemática y otras disciplinas directamente vinculadas a él.

El análisis económico de los datos objetivos que se reciben de cualquier fuente de información se realiza con la finalidad del estudio multilateral de un fenómeno en su desarrollo, de sus interdependencias, de sus relaciones tipológicas con vistas a descubrir o aclarar determinadas tendencias económicas y regularidades.

Durante el examen y procesamiento de la información económica se aplica una serie de métodos y procedimientos especiales. Con ellos, en mayor medida que con las definiciones, se manifiesta lo específico de los métodos del análisis económico y se refleja su carácter sistemático sintético. La sistematicidad en el análisis está condicionada porque los procesos de gestión se examinan como una

⁴ Marx, C. El Capital, Tomo I, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1962, p.XXI.

unidad multiforme, internamente compleja y compuesta de partes y elementos interdependientes.

1.11 Métodos Empíricos.

Entre los métodos empíricos que se usan para efectuar el análisis económico están: la observación, la medición y la comparación.

La observación. Es un método de investigación básico, sobre los que se sustentan todos los demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

La Observación Científica *“consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. Consiste en apreciar, ver, analizar un objeto, un sujeto o una situación determinada, con la orientación de un guía o cuestionario, para orientar la observación.”*⁵

La medición *“es la forma de determinar tamaños, la cantidad o la extensión de algo. Es la manera de describir un objeto.”*⁶ Una medición es la determinación de la proporción entre la dimensión o suceso de un objeto y una determinada unidad de medida. Para posibilitar la medición, la dimensión del objeto y la unidad deben ser de la misma magnitud. **La comparación** inicia relacionando el fenómeno con el acto de síntesis por medio del cual se examina el fenómeno que se compara distinguiendo en él, lo general y lo particular. Lo general que se obtiene como resultado de la investigación se consolida y se sintetiza como fenómenos generalizados.

En el análisis económico, este instrumento se considera como uno de los más importantes, con la comparación comienza el análisis. Existen diferentes **patrones de referencia** contra los que se comparan los resultados reales: La comparación

⁵ Enciclopedia Ecured Portable v1.5 2011-2012.

⁶ Ibídem.

con planes o programas, períodos de tiempos anteriores, mejores resultados, datos promedios y otros.

Para comprender mejor este método se analizará el siguiente ejemplo, de una entidad hipotética. Se desea conocer las desviaciones de las variables respecto a lo planificado.

Tabla 4. Comparación de indicadores económicos.

Indicadores	Plan	Real	Variación
a	1	2	3 (2 – 1)
Cantidad del producto i(Qi)	100	120	20
Precio unitario del producto i(Pi)	5.00	4.00	-1.00
Costo variable unitario del producto i(CVUi)	3.00	2.00	-1.00
Gastos de operaciones (GO)	30.00	40.00	10.00
Utilidad (U)	170.00	200.00	30.00

Fuente: elaboración propia.

Para Del Toro (2013)⁷ los métodos y técnicas que se reconocen son:

- a) Método de análisis vertical o de componentes.
- b) Método de análisis horizontal o de aumentos y disminuciones.
- c) Método de análisis proyectado o estimado.
- d) Método gráfico.

En la aplicación de los métodos antes señalados se utilizan técnicas como:

⁷ Del Toro, J., y Otros. Contabilidad del Sector Gobierno a Nivel Municipal. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana. 2013. Pp. 110-111.

- a) Los índices, razones o proporciones.
- b) Análisis de tendencias.
- c) Estados de cambio en la posición financiera.
- d) Control presupuestal.
- e) Sustitución en cadenas y aproximaciones sucesivas.

1.12 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 de los años 2014 y 2015, se realizan los estados proformas del 2016. 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.

Cambios en pesos y en porcentajes:

El valor de un cambio en pesos de un período a otro es significativo (valor absoluto), pero expresar el cambio en términos de porcentajes añade otra perspectiva. El valor de cualquier cambio en pesos es la diferencia entre un período estudiado y un período base que sirve de comparación. El valor porcentual se calcula dividiendo el valor del cambio entre el valor del período base y multiplicando por cien.

Porcentajes de tendencias:

Consiste en determinar las variaciones de un año base, en relación con los años siguientes considerados en el análisis. Esto ayuda a demostrar la extensión y dirección del cambio.

Este procedimiento requiere de dos pasos:

- Seleccionar un año base y cada partida de ese año base se le da un 100 %, a los efectos de la comparación.
- Cada partida de los años siguientes se expresa como un porcentaje del valor del año base.

1.13 Análisis de las razones financieras.

Razón Financiera: Es una comparación o relación que se establece entre dos variables de un mismo estado financiero.

Una razón financiera no es un número significativo por sí solo, para que lo sea debe ser comparado con algo. Existen diferentes formas de comparaciones destacando las que se realizan con empresas similares y con razones promedios de la industria.

Para poder usar estas razones es imprescindible no solo dominar el cálculo de ellas, también hay que interpretarlas correctamente y ser capaces de detectar las causas que generaron sus variaciones, tanto cuando son negativas, como cuando es positivo.

El análisis de las razones financieras empieza con los estados financieros fundamentales de una empresa: el balance general, el estado de resultado y el estado de flujo de efectivo. Las razones se clasifican en tres amplios tipos: medidas de política financiera, medidas de eficiencia operativa y medidas de desempeño. La política financiera se ocupa de razones de apalancamiento y de liquidez. La eficiencia operativa se relaciona con la administración de los activos y los costos. Las medidas de desempeño incluyen las razones de rentabilidad, las razones de crecimiento y las medidas de valuación.

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.

Razones de apalancamiento.

Las razones de apalancamiento miden en qué grado o por ciento la empresa ha sido financiada por capital ajeno.

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.

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.

Razones 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. 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 entidad necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

1.14 Equilibrio financiero.

Al analizar el balance general es necesario evaluar si la empresa se encuentra equilibrada financieramente. Para tener equilibrio financiero debe cumplir dos condiciones primero ser líquida, y la segunda ser solvente, los activos circulantes deben ser mayor que los pasivos circulantes y los activos totales deben ser mayor que el total de pasivo.

$AC > PC$	<i>LIQUIDEZ</i>
$AT > PT$	<i>SOLVENCIA</i>
$FA \equiv FP$	<i>RIESGO</i>

1.15 La administración del capital de trabajo.

El capital de trabajo comprende los recursos financieros netos de una empresa. Se determina por la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, y representa el capital que la entidad destina para enfrentar las necesidades que demanda su ciclo de actividad de operación o explotación. 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.

1.16 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:

Ventas Netas

Rotación del Capital de Trabajo = ----- (Veces)

Capital de trabajo Promedio.

1.17 Ciclo de conversión del efectivo (CCE).

Se analiza el ciclo de conversión en efectivo del año, 2014 y 2015 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 entidad 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.

1.17.1 Administración del ciclo de conversión del efectivo.

El ciclo de conversión del efectivo lo determinan cuatro 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 del 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.

1.18 Método Du Pont.

El Método Du Pont está diseñado para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidades y el apalancamiento.

La ecuación Du Pont es la fórmula que proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos multiplicando el margen de utilidad por la rotación total de los activos. Este sistema conjunta en un análisis completo las razones de actividad y el margen de la utilidad sobre las ventas, y muestra la forma en la que estas razones interactúan para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos.

Las partidas de gastos individuales, junto con los impuestos sobre ingresos, son primeramente totalizadas, y posteriormente los costos totales son sustraídos de las ventas para producir la utilidad neta después del impuesto. Al dividir la utilidad neta entre las ventas se obtiene el margen de utilidad sobre las ventas. Los activos circulantes (el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios) se añaden a los activos fijos para determinar la inversión total de la empresa. Al dividir la inversión total entre las ventas se obtiene la rotación de la inversión. Cuando la razón de rotación de activos se multiplica por el margen de utilidad sobre las ventas, el producto es el rendimiento sobre la inversión de la empresa (ROI). Este puede calcularse a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \text{Margen neto de utilidades sobre la ventas} \times \text{Rotación de activos totales}.$$

1.19 Análisis del punto de equilibrio en la planeación.

El punto de equilibrio de una empresa viene definido por aquel volumen de ventas que cubre todos los gastos fijos del período más los costos variables correspondientes a dicho volumen. Se trata de un importante punto de equilibrio económico – empresarial a partir del cual la diferencia entre los ingresos y los costos variables es igual al beneficio, ya que los gastos fijos se han cubierto en su totalidad. Es decir, una vez alcanzado el punto de equilibrio de la empresa no debe tenerse pérdida a corto plazo. Es decir, es el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos los costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos operaciones.

Este análisis es importante en el proceso de planeación porque la relación costo, volumen, utilidad, puede verse muy influenciada por la magnitud de las inversiones fijas de la empresa y los cambios en estas inversiones se establecen cuando se

preparan los planes financieros. Para que la empresa evite las pérdidas contables, sus ventas deben cubrir todos los costos, aquellos que varían directamente con la producción y aquellos que no varían a medida que se modifican los niveles de producción. Cuando se usa apropiadamente el análisis del punto de equilibrio proporciona información acerca de importantes tipos de decisiones de negocio.

1.20 Estados financieros proforma.

Los estados proforma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de antelación. Los estados de ingresos pro forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance pro forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el período pronosticado. Los estados proformas son útiles no solamente en el proceso interno de planeación financiera, sino que normalmente lo requieren las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva. Ponen a disposición de las partes un estimado del estado financiero de la empresa en el año siguiente.

El pronóstico, tal como se ha sustentado hasta el momento, es tan sólo la primera parte del proceso total de la preparación de pronósticos, ya que a continuación, los estados financieros proyectados deben ser analizados para determinar si el pronóstico satisface las metas financieras de la empresa como se deben haber expuesto en los planes financieros a mediano plazo. Si los estados financieros no satisfacen tales metas, entonces deberán cambiarse algunos de los elementos del pronóstico.

1.21 El análisis de los escenarios.

El objetivo del análisis de los escenarios es evaluar los resultados obtenidos de las decisiones ejecutadas por el Consejo de Dirección ante el comportamiento de los indicadores previstos en el sistema de prevención.

“Un escenario es una imagen de futuro, de carácter conjetural, que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la

*precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.*⁸

Finalidad de los escenarios.

- Seleccionar las opciones más importantes para el futuro.
- Ayudar en la toma de decisiones a corto plazo y a la selección de estrategias para el largo plazo.
- Concientizar y lograr voluntades de apoyo a unas ideas o problemáticas expresadas en los escenarios.

Importancia de los escenarios.

- Los escenarios ayudan a explorar el pasado y los diversos resultados posibles del presente, también ayuda a entender y comprender mejor al sistema bajo estudio.
- Es un medio de comunicación y "venta" de ideas.
- Fomenta la iniciativa y la creatividad de los integrantes del equipo de trabajo, partiendo de una tarea común, deben representar el futuro de un sistema o un proceso.

1.22 Presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo es un pronóstico, aprobado por la administración de las organizaciones, de los movimientos que se espera experimente el efectivo en un período de tiempo determinado, con sus saldos correspondientes.

Importancia del presupuesto de efectivo.

Este tipo de presupuesto financiero, es de importancia notoria para mantener la liquidez necesaria para la supervivencia de la organización entre otras cosas, debido a que permite:

⁸ Enciclopedia Ecured Portable v1.5 2011-2012

- Prever las fuentes de efectivo, provenientes de las actividades de operaciones, inversiones y financiación.
- Prever los destinos que tendrá el efectivo disponible, en las actividades de operaciones, inversiones y financiación, en un período presupuestado.
- Identificar la brecha existente entre las entradas y las salidas del efectivo.
- Definir las políticas de cobranzas y de pagos que tendrá la organización, en el período presupuestado.
- Prever el superávit o el déficit de efectivo en relación con el saldo mínimo de caja, que se tendrán en el período que se presupuesta.
- Aprovechar oportunidades de colocación del exceso de efectivo y analizar las fuentes de financiamiento más convenientes para financiar los defectos de efectivo.

Estructura y composición del presupuesto de efectivo.

No	Conceptos	Períodos
1	Saldo inicial de efectivo	xx
2	Entradas de efectivo	xx
3 (1+2)	Disponibilidad de efectivo	xx
4	Salidas de efectivo	xx
5 (3-4)	Saldo final de efectivo	xx
6	Saldo mínimo de efectivo	xx
7	Superávit o déficit de efectivo	xx

A continuación se dará una explicación de las variables componentes del presupuesto de efectivo:

Saldo inicial de efectivo: Es el efectivo que dispone la organización al comenzar el período en que enmarca el presupuesto.

Entradas de efectivo: Es el efectivo que espera recibir la organización por la vía de las operaciones, inversiones y financiaciones que se producen en el ciclo de reproducción del capital.

Disponibilidad de efectivo: Es el resultado de adicionar el saldo inicial a las entradas de efectivo.

Salidas de efectivo: Es el efectivo que espera erogarse la organización en las actividades de operaciones, inversiones y financiaciones que se producen en el ciclo de reproducción del capital.

Saldo final de efectivo: Es el resultado de la diferencia entre la disponibilidad de efectivo y el total de las salidas de efectivo.

Saldo mínimo de efectivo: Es el saldo mínimo con el que la organización debe contar para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

Superávit de efectivo: Es exceso del saldo final de efectivo sobre el saldo mínimo de caja, si esto sucede es necesario analizar que oportunidades se pueden aprovechar para que el efectivo rinda lo más que pueda.

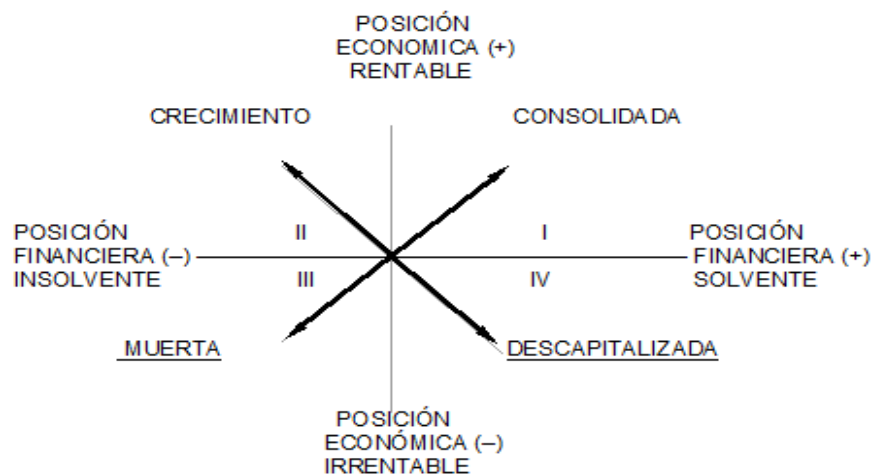
Defecto de efectivo: Es defecto del saldo final de caja con relación al saldo mínimo de efectivo, si esto sucede es necesario analizar las fuentes de financiamientos más convenientes, es decir más baratos.

1.23 Cuadrante de Navegación.

En dependencia de otros objetivos que tenga la empresa, la misma debe trabajar por alcanzar dos metas financieras básicas: rentabilidad y solvencia.

La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Por su parte la solvencia indica la posición financiera, o sea, la capacidad de pago que tiene para enfrentar sus deudas en un momento dado.

Mediante el análisis financiero se puede determinar en qué situación se encuentra la entidad, lo cual puede ser representado por el siguiente cuadrante:



El análisis financiero permite conocer en cual cuadrante se ubica la entidad que se está evaluando y a partir de su situación llegar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes.

- I - Si la empresa es rentable (+) y solvente (+) está CONSOLIDADA, ya que obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones. Debe tratar de mantenerse esta situación y de colocar el efectivo excedente (ocioso) en depósitos bancarios a plazo fijo o en inversiones de corto y largo plazos que generen ganancias adicionales por intereses y especulaciones.
- II - Si la empresa es rentable (+) y no solvente (-) está en CRECIMIENTO, porque, aunque se obtienen utilidades, no se genera suficiente efectivo por actividades de operación para pagar las deudas, lo que podría provocar que los acreedores declararan su quiebra. Se deben renegociar las deudas tratando de ampliar el período de pagos a proveedores y refinanciando las obligaciones a largo plazo. También se debe tratar de disminuir el ciclo de inventarios y el período de cobranza.
- III - Si no hay rentabilidad (-) y tampoco solvencia (-) la empresa está MUERTA. Hay pérdidas y no se genera efectivo por actividades de operación. Se debe tratar de fusionar o reorganizar la entidad o simplemente declararla en bancarrota y liquidarla.

IV - Si no hay rentabilidad y hay solvencia la empresa se está DESCAPITALIZANDO. Hay pérdidas pero la entidad las cubre haciendo líquidos sus activos no líquidos, generando de esta forma el efectivo que le permite cumplir con sus obligaciones y mantenerse con vida. Aunque el Patrimonio de la empresa está disminuyendo, la misma puede continuar adelante, pero llegará el momento en que no pueda pagar sus deudas y caiga en el Cuadrante III. Se deben llevar a cabo estudios de mercado y de investigación para la fabricación de nuevos o mejores productos, así como introducir adelantos organizativos y tecnológicos que permitan aumentar las ventas y reducir los costos a fin de lograr obtener utilidades.

1.24 El Informe.

El objetivo de este paso es preparar un informe con los datos recogidos en los pasos anteriores y presentarlo a la administración.

Presentar un informe sumamente sintético, donde se señalen solo los problemas fundamentales, las soluciones que se aplicarán, los resultados esperados y el impacto positivo que los mismos traerán para cada trabajador en particular, que esté al alcance de todos en la Organización, sin excepción y tomar las decisiones propuestas, luego de analizarlas con detenimiento y percepción futura, con claridad, estableciendo un cronograma de seguimiento a las estrategias y tareas que se planeen y estableciendo como normas algunas de ellas, o todas si procede, para resolver las causas de los problemas detectados o mejorar los resultados positivos que ya se tienen, de modo que no se repitan las insuficiencias y la empresa viva en un proceso de mejora continua, pues, de otra forma, es imposible que tal cosa ocurra.

Aquí solo deben tenerse en cuenta los problemas que la empresa presente en el período, explicar la causa de que se hayan presentado y describir la solución señalando al o los responsables de cumplir con la tarea, fijando fecha, recursos, procedimiento y costo que pudiera tener la misma.

Estas tareas deben ser seguidas muy de cerca por el Consejo de Dirección y el propio Director para que las mismas se lleven a cabo con calidad y a tiempo, se economicen recursos y gastos y, finalmente, lo establecido para eliminar la causa

que provocó el problema se mantenga como procedimiento para impedir que, en el futuro, situaciones similares se presenten. Esto es el único modo de llevar a cabo la mejora continua en una entidad.

CAPITULO II. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS DE LA EMPRESA SUCURSAL TRANSTUR HOLGUIN

2.1 Caracterización de la empresa.

La Sucursal Transtur Holguín, subordinada a la Empresa de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, perteneciente a la OSDE CUBASOL del Ministerio del Turismo. Tiene su domicilio legal en Playa Guardalavaca, Carretera a Banes, municipio Banes, provincia Holguín, fue creada en el mes de Diciembre del 2004, según Acuerdo No. 7 adoptado en la sesión extraordinaria de la Junta General de Accionistas de la Sociedad Anónima denominada Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR, para prestar, promover, desarrollar, comercializar, vender y garantizar con calidad los servicios de transporte a otras entidades vinculadas a este, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales y extranjeras y otros clientes, con una alta profesionalidad. Los servicios de transporte al turismo que presta se realizan fundamentalmente a entidades vinculadas a este Ministerio, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales, en equipos de transportes propios o arrendados.

La Sucursal cuenta con varias instalaciones destinadas a prestar servicios de ómnibus y renta desglosados de la siguiente forma:

- Base Guardalavaca: Incluye edificios socio administrativo donde radica las Subdirecciones funcionales de la Sucursal, dirección general, Capital Humano, económica, comercial. Subdirección de ómnibus, que incluye oficinas administrativas, áreas de fregado y parqueo.
- Base de Renta: Incluye edificios socio administrativo, donde radica las dirección de la actividad de Renta, esta actividad está formada por 3 Agencias de Rentas, distribuidas en Holguín, Guardalavaca y Moa, a su vez están formada por 9 puntos de renta, desglosados de la siguiente forma:

- Agencia Guardalavaca: Formado por 3 puntos de rentas, Guardalavaca, Banes Y Gibara.
- Agencia Moa: Formada por un punto de renta en Moa.
- Agencia Holguín: Formada por 2 puntos en el aeropuerto, uno en la Avenida, uno en Pico Cristal, uno en el Pernik.

Distribuidos en Holguín, Freyre y Guardalavaca se encuentran las siguientes Subdirecciones:

- Subdirección Técnica: Formada por 2 talleres uno en Holguín y otro en Freyre, así como dos puntos de respuestas rápidas uno en punto de renta la Avenida y otro en Moa. Además cuenta con un pequeño de Taller de Motos en Base Guardalavaca.
- Dirección de Aseguramiento: Atiende la actividad de logística, inversiones, mantenimiento, está dividida en Guardalavaca, Freyre, Moa y Holguín, cuenta con 5 almacenes.

El Objeto Empresarial aprobado mediante carta del 9 de febrero del 2011, con R/S 243, emitida por el compañero Manuel Marrero Cruz, Ministro de Turismo, sobre la base de la facultad otorgada por el Ministro de Economía y Planificación, en su carta con R/S 3326 del 31 de marzo del 2009, a través de la Resolución No.631 del 11 de diciembre del 2008 del Ministerio de Economía y Planificación, se aprobó la inclusión de otros servicios. Quedando definido como objeto social prestar servicio de transporte turístico y complementaria mente, a otras entidades vinculadas a éste, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales, en equipos de transportes propios o arrendados, pudiendo prestar servicio de transportación o traslados de pasajeros, con ómnibus de diferentes categorías en pesos convertibles. Así como presta servicios de renta de autos, jeep, minibuses con o sin chófer y otros medios de transporte ligero. **Anexo 1.**

Las funciones generales de la Empresa, que se derivan del objeto Empresarial, se gestionan y llevan a cabo encaminadas al cumplimiento de:

Misión: La sucursal Transtur Holguín ofrece servicios de transportación turística en las modalidades de ómnibus, renta , con equipos de alto confort y variedad, contando para ello con un personal altamente profesional, caracterizándonos por la puntualidad y el trato personalizado como muestra de calidad del servicio prestado.

Visión: Ser el transportista líder del destino Cuba, Nuestra Empresa está integrada por un colectivo de trabajadores éticos y profesionales, capaz de obtener los máximos beneficios en función del turismo y el desarrollo social del país.

2.1.1 Objetivos de la Organización:

En el Balance Anual del 2015 la Sucursal aprueba los objetivos de trabajo para el año 2016, con los diferentes criterios de medidas para su medición. **Anexo 2.**

Primero: Alcanzar una adecuada comercialización de nuestros servicios soportados en una efectiva promoción y publicidad, que logre alcanzar una elevada satisfacción del cliente y contribuya a impulsar la economía de la empresa. Lineamientos 255, 257, 258, 260, 261, 264, 313.

Segundo: Lograr una mayor eficiencia en la gestión, a partir de la identificación de las reservas de eficiencia que permitan cumplir el plan técnico-económico. Lineamientos: 41, 170, 171, 255, 256, 263

Tercero: Lograr una explotación eficiente del parque de vehículos que permita una mejor utilización de los principales portadores energéticos. Lineamientos: 251, 253, 255, 269, 271.

Cuarto: Elevar la competitividad de la empresa con más eficiencia en la gestión de los recursos humanos y materiales. Lineamientos: 15, 20, 23, 41, 167, 169, 170, 171.

2.1.2 Estructura Organizativa.

Para la realización de los procesos la organización cuenta con varias estructuras organizativas, 9 direcciones estrechamente relacionadas,

destacándose como principales procesos operativos la Subdirección de ómnibus y renta. **Anexo 3.**

La dirección de renta, labora las 24 horas y su función es prestar servicio de renta de autos, jeep, microbuses, con o sin chófer y otros medios de transporte ligero al cliente. Para su funcionamiento cuenta con: Base de Renta, 3 Agencia de Renta y 11 puntos de renta.

La dirección de ómnibus, labora las 24 horas, su función es prestar servicio de transportación turística al cliente. Para su funcionamiento cuenta con: tres brigadas de ómnibus (grandes, medianos y pequeños), área de fregado y parqueo, un puesto de mando, incluye servicio de ATV.

2.1.3 Caracterización de la fuerza de trabajo.

Para el cumplimiento del objeto empresarial aprobado la Sucursal cuenta con una plantilla, aprobada de 402 trabajadores, cubierta 392 trabajadores para un 98.9 %. De ellos 337 hombres que representa el 85.9 % y 55 mujeres para un 14 %. El 63% de los trabajadores están comprendidos entre 40 y 59 años y el 23% entre 30 y 39 años. No existe una correlación favorable por sexo, ya que el masculino es muy superior de igual manera la edad de la mayoría oscila entre 40 y 59 años y predominan los vinculados a los operarios.

Los 392 trabajadores se desglosan por las siguientes categorías ocupacionales, operarios 214, servicios 65, técnicos 96, administrativos 3 y 14 dirigentes consultar **(Anexo 4).**

2.1.4 Principales productos. Características de los medios de trabajo.

Transtur Holguín hará más grata su estancia permitiéndole conocer los mejores atractivos del destino turístico holguinero con elevada **profesionalidad** y trato personalizado, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes acorde con los estándares de calidad.

La Sucursal Transtur Holguín, se dedica a prestar servicios de transportación turística en las diferentes modalidades:

Servicios Ómnibus:

- Transfer In/out.
- Opcionales.
- Circuitos.
- Oferta de Verano.
- Buses Turísticos
- Trenes Turísticos.

Servicio de Renta

- Renta de Motos.
- Renta de Bicicletas.
- Renta de Autos: -Bajo las marcas comerciales: Cubacar y Havanautos.
- Renta de Buró.
- Renta a través de AAVV y TTOO.
- Renta Lineal.
- Jeeps Safaris.

Contando como otro servicio la Asistencia técnica en la vía 24 horas.

La Sucursal cuenta con un parque de equipos de 692 vehículos, donde el 92% pertenecen a quipos productivos y el 8% administrativos y de servicios. El 54% corresponde a los autos, con un total de 377, de ellos 351 en la actividad de renta.

Anexo 5

La actividad de ómnibus presenta un parque de 113 ómnibus, de ellos 73 de la línea Yutong, para un 64%, las líneas King Long, Mercedes, Kia Carnival y TQ representan el otro 36%. **Anexo 6.**

La actividad de renta presenta un parque de 442 vehículos, de ellos 91 están propuestos a bajas, para un 20%, con un total de 351 vehículos disponibles.

Anexo 7.

2.1.5 Principales fuentes de suministro, renglones y comportamiento.

Para garantizar la prestación de todos los servicios que se brindan, dentro de los cuales se encuentran los de ómnibus y renta se ha firmado contratos con ciento

trece (113) proveedores, con el objetivo de cumplir las normas y los procedimientos aprobados, con la variedad y calidad acorde a las necesidades del cliente.

En el año 2015 la Sucursal recibió por compra de materiales y servicios por proveedores un volumen de 9455.5MMT, con una disminución de 3921.0MMT respecto al 201, originado fundamentalmente por la compra de partes, piezas y agregados de vehículos automotores. El principal proveedor es la Importadora, perteneciente al Grupo Transtur, por un volumen de 3736.4MMT, de ellos 3590.6MCUC, que representa el 64% del total.

Las compras en el año 2015 se comportaron de forma inestable, debido a la presencia de productos deficitarios, los cual se reflejan en los partes de vehículos paralizados, por falta de respuesta de los proveedores, principalmente la Importadora Transtur, relacionando a continuación los renglones que más inciden: cajas de velocidades, diferencial armado, panel control y manguera de alta del sistema A/A, calzo de barras longitudinales, rodamientos y retenes traseros, parabrisas delanteros, en el caso de los ómnibus el neumático 295/22.5 es el que ha tenido mayor incidencia, además de los rodamientos de diferenciales, suspensiones, electro válvulas de descargue de baños, pieles de emergencia de los 6708 y parrillas delanteras de este mismo modelo por inexistencia en el mercado.

En cuanto al comportamiento de los inventarios, al cierre del año 2015 cerraron con un volumen de 1333.8MMT, con un aumento de 46.9MMT.

La logística de almacén se comporta de manera favorable teniendo categorizado con el primer nivel tecnológico los almacenes de la Sucursal por el MINCIN.

Relación de Registros Contables en uso en la Sucursal Transtur Holguín.

- Balance de Comprobación de saldos.
- Balance General.
- Estados de Resultado.

2.2 Análisis de las Ventas y Utilidades.

2.2.1 Análisis de las Ventas.

La Sucursal Transtur Holguín anteriormente presentaba una distribución de sus ventas al 50% cada actividad fundamental, donde a partir del 2014 la correlación se movió al 60% ómnibus y 40% renta, originado por la tendencia de aumento de cumplimiento de las ventas en la actividad de ómnibus y decrecimiento en la actividad de renta.

		Real/plan 2015		2015 - 2014		Variación
		Variación	%	Variación	%	2015/2013
Indicadores	UM	e-d	e/d	e-c	e/c	e-b
Ventas de Serv. Turísticos	MCUC	167,9	101,4	820,2	107,5	2562,6
Serv. Ómnibus	MCUC	502,9	107,7	342,3	105,1	2431,2
Serv. Renta	MCUC	-335	93,5	478	111,1	131,5

Al cierre del año 2015 las ventas del servicio Turístico (en moneda total) se comportaron al 101.4% con respecto al plan del año, donde a pesar de su comportamiento favorable se incumplió las ventas en la actividad de renta en 6.5%, significando 335.0MCUC dejados de producir originado por incumplimiento en renta de autos (96.8%), motos (59.1%) y ventas de combustible (71.2%). **Anexo 8.**

En el análisis de las ventas se observa un aumento en los volúmenes de ventas turísticas desde el año 2012 al 2015 con un 7,5% de crecimiento en 2015 con respecto al año anterior, originado por ambas actividades. **Anexo 9.**

La actividad de ómnibus ha presentado un cumplimiento favorable, donde crece en un 5,15% en el 2015 con respecto al 2014 y un 54% con respecto al 2012, originado por el incremento de la flota existente, comportamiento favorable del coeficiente de disponibilidad técnica y aprovechamiento del parque en buen estado técnico, incidiendo aumento de los servicios bajo la modalidad de transfer, circuitos y servicios a terceros como Bucanero, Cuba deporte y colaboración médica.

La actividad de la Renta al cierre del 2015 se comportó al 93,5% con respecto al plan, con un déficit de 335.0MCUC, con un crecimiento de 11.1% con respecto al 2014 y un 45% con respecto al 2012, originado por la disminución de las ventas reales de esta actividad en el año 2014, con 346.5MCUC menos con respecto al 2013 y 274.1MCUC menos con respecto al 2012. Las causas que se le atribuye a este comportamiento son: alta paralización de vehículos de renta y la poca gestión de venta de los funcionarios.

Como la Sucursal de forma global cumple con los indicadores de Ingresos totales, conjuntamente con las ventas del servicio turístico no realiza un análisis económico de los factores que inciden en el incumplimiento en la actividad de renta, para lograr así mayores resultados en este indicador, significando que aún quedan reservas en la actividad de renta no identificado por no realizar un análisis completo de las mismas, tales como la renta de autos, motos, bicicletas y venta de combustible.

Al realizar un análisis por servicios en la actividad de renta, se obtiene que:
(Anexo 10)

En renta de autos: al realizar comparación entre los valores desde el 2012, logra alcanzar un mayor valor de venta en el 2015 con un crecimiento de 12,4% con respecto al año anterior y con solo 1% de crecimiento en las ventas respecto al 2012, significando un aumento en 85.8MCUC de las ventas. A pesar que en el 2015 existe una disminución en flota existente de 49 vehículos respecto al 2014, se originó un aumento al precio medio por vehículo trabajando de 10.1MCUC 2012 a 11.6MCUC en el 2015, incidiendo el aumento de los precios por categorías de vehículos y a la extensión de los días por temporadas altas y extrema altas.

A pesar de esta recuperación en el 2015, aun la renta no logra el cumplimiento por años de su plan de venta. Comparándolo con el plan del año 2015 su comportamiento es al 96,8% con un déficit de 103.5MCUC. Dentro de las causas de su incumplimiento se definen:

- Insuficiente disponibilidad de autos de categoría económica para las ventas a buró.

- Baja comercialización de autos en las categorías Jeep y Van.
- Alto nivel de autos paralizados.

En renta de Motos: comparando los valores desde el 2012, logra alcanzar mayor valor de venta en el 2013 por ser la primera entrada del parque de vehículos, ya que esta actividad se inició en Transtur al cierre del 2012, con un plan que se recibió de Palmares. En el año 2015 decrece en 4,1% su comportamiento con respecto al 2014, con una variación de 6.3MCUC.

Al compararlo con el plan del 2015, su comportamiento fue deficiente, cerrando al 59.1% con un déficit 103.5MCUC. Incidiendo en este comportamiento:

- la alta paralización por déficit de piezas y baterías.
- la baja comercialización en puntos de rentas manteniendo como promedio 21 motos disponibles diarias en parqueo, con mayor incidencia el punto ubicado en el hotel Atlántico del punto de Renta Guardalavaca. Incide falta de estrategia de mover las motos hacia otro punto de renta.

La venta de Combustible: Se observa que la tendencia de este servicio es disminuir con el transcurso del tiempo, siendo el valor más bajo en el 2015, con una disminución de 1,4% con respecto al 2014 y un 15% comparado con el 2012, se destaca que esta actividad su tendencia esta desproporcional al aumento de los ingresos por renta alcanzado en el 2015.

En este comportamiento incide:

- Se mantiene establecido 30Lts como promedio de venta por contrato, cuando en el 2015 se cuenta con una flota, con aumento de su capacidad en tanque hasta 60Lts como promedio por vehículo, significando que solo se vende entre el 50% y 60% de la capacidad en tanque por vehículo rentado.
- Aumento de rentas lineales que no se establece venta de combustible (entre 20 y 40 mensual)
- Variación de precio de venta de combustible principalmente en la gasolina (0,10 centavos con respecto al 2014 por cada litro vendido y 0,20 centavos con respecto al 2013.

- Aumento de los volúmenes de devolución de combustible en renta a buro.
- Falta de gestión de venta de los funcionarios.
- Falta de seguimiento por los cuadros de la renta al cumplimiento de la venta de combustible.

2.2.2 Análisis de las Utilidades.

Las Utilidad en Moneda Total crece un 56,73% en el 2015 con respecto al 2014, significando 773.6MMT de crecimiento, originado por el crecimiento de los ingresos totales del 2015 en 8,1% significando que en este resultado su mayor incidencia no lo ocasiona el comportamiento de las ventas del servicio turístico, las cuales solamente crece en 7,5% con respecto al 2014, sino que su comportamiento esta originado por el incremento en 323.9MMT de la venta de Activo Fijo Tangible siendo esta la que se origina al vender a la economía los vehículos de baja técnica y turísticas tanto de ómnibus como de venta. Al analizar su comportamiento en el tiempo las utilidades aumentan significativamente en 2066.9MMT comparado con el 2012 y 1546.0MMT comparado con el 2013, incidiendo el aumento de los ingresos totales y la disminución de los costos totales (con respecto al 2012 y 2013). **Anexo 11.**

La Sucursal no realiza análisis de las utilidades por actividades, independientemente que si registra contablemente en diferentes centros de costos.

2.3 Análisis de los estados financieros comparativos

2.3.1 Análisis del estado de situación comparativo

Balance General MAMUT	2014	2015	15-14	15/14 (%)
Activos	15000,5	18434,4	3434,0	122,9
Pasivos	1109,5	1135,6	26,1	102,4
Capital	13891,0	17298,9	3407,9	124,5

En el análisis del estado de situación comparativo del 2015 con el 2014 se

observa un aumento tanto en el activo, el pasivo y el capital.

En el activo incide el aumento en 31.6% del valor de los activos fijos (3481.6MMT), en el pasivo incide el aumento de Otros Pasivos en 8.6% (18.8MMT) y en el capital el aumento de las Operaciones entre dependencias (Otras Sucursales del Grupo Transtur). **Anexo 12.**

Al realizar análisis por cada uno de los conceptos, se obtiene que: **Anexo 13.**

Activos:

En el análisis del estado de situación comparativo del 2015 con el año anterior, se observa un decrecimiento del **activo circulante** de un 1%, que representa 29.1MMT con respecto al 2014, influyendo principalmente en este resultado:

- La disminución del efectivo en banco en 361.7MMT, principalmente el destinado a inversión provocado por el cierre de obras de inversiones en el 2015.
- La disminución de los efectos por cobrar a corto plazo en 291.4MMT, provocado por la no aceptación de letras de cambio como forma de pago que se utilizaba anteriormente con Banco FINTUR entre las entidades del MINTUR.
- El aumento de las cuentas por cobrar internas entre Sucursales del Grupo Transtur en 276.4MMT, producto a servicios por cobrar de renta a Cubacar Habana por concepto de Reservas y rentas a Turoperadores.
- El aumento de Cuentas por cobrar a corto plazo en 323.6MMT, provocado por deudas fuera del término establecido de cobro con los clientes Colaboración Medica (servicio de Ómnibus).

Incide además el aumento de los volúmenes de inventario en un 4.3% y la disminución de los Ociosos ya que en todo el año 2015 no se declararon inventarios de esta modalidad.

El total de los **Activos Fijos** presenta un crecimiento del 31.6%, significando un aumento en 3,481.6MMT originado por el cierre de obras de inversión cargados a activos fijos tales como plantas con sistemas de fregado y recirculación de agua para las actividades de ómnibus y renta.

El Total de **Activos Diferidos** crece en un 8.2% con 19.1MMT de aumento provocado por el cierre de obras de inversión como las plantas de fregado al cargas otros conceptos que no constituyen activos fijos, tales como licencia ambiental, estudio de suelo y otros.

El total de los **Otros Activos** decrece en un 13%, incidiendo principalmente la disminución de las cuentas por cobrar diversas en 25.6MMT y la disminución en 12.1MMT de pérdidas y faltantes sujetos a investigar.

Pasivos:

El total de **pasivo circulante** crece en 1.3%, significando un aumento de 12.0MMT incidiendo fundamentalmente:

- El aumento de los cobros anticipados en 184.1MMT por servicios de renta.
- La disminución de las cuentas por pagar del proceso inversionista en 119.9MMT por el cierre de obras de inversión (fregadoras de ómnibus y rentas) las cuales se mantenían en ejecución desde el 2013.
- La disminución de las cuentas por pagar internas en 57.8MMT.

El total de **Otros Pasivos** crece en un 8.6%, en 14.1MMT, por el aumento de las cuentas por pagar diversa en 8.1MMT y el aumento de los ingresos de periodo futuro en 5.9MMT por la aplicación de responsabilidad material a trabajadores.

Capital:

El total de capital crece en un 24.5%, con 3,407.8MMT, provocado por:

- El aumento de 1,495.9MMT del Capital de las dependencias.
- El aumento de las operaciones entre dependencia con Sucursales del Grupo Transtur en 1,138.34MMT.
- El aumento de las utilidades del periodo en 773.5MMT.

2.3.2 Análisis del estado de resultado comparativo.

Los resultados económicos alcanzados en el periodo 2015 muestran de forma general resultado positivo, comprados con el año anterior. Incidiendo en este resultado el comportamiento de la moneda divisa, no siendo así el de la moneda

nacional.

Al realizar un análisis se obtiene que: **Anexo 14.**

La utilidad en moneda total se comporta favorable, con un crecimiento del 56.7% con 773.5MMT de incremento en el 2015 con respecto al 2014, originado por el crecimiento en un 8.6% (993.9MMT) de los Ingresos totales, por el crecimiento tanto por las ventas del servicio turístico como por otros ingresos (Se refiere en 2.2.1 Análisis de las Utilidades).

Al realizar análisis de la moneda divisa su utilidad creció en el 2015 un 17.6% (1,022.7MCUC de crecimiento) con respecto al 2014. Incidiendo el crecimiento en 11.1MCUC de los ingresos totales producto al crecimiento tanto de las ventas del servicio turístico en 10% (893.6MCUC) y otros ingresos en 29.05% (147.2MCUC). Los Costos más gastos solo crecieron en 19.2MCUC.

El comportamiento de la moneda nacional, a pesar de tener planificado pérdida en ambos años, tuvo un crecimiento en 5.63% con respecto al 2014 con 249.2MCUP de aumento de la pérdida en el 2015, originado por:

- El no cumplimiento de los ingresos en moneda nacional en un 2.26%, con un valor de 48.1MCUP, por los ingresos turísticos de la actividad de ómnibus, el cual cumplió al 96.4%.
- El aumento en un 3.07% de los niveles de Costos + Gastos, significando 201.1MCUP de crecimiento en el 2015 con respecto al 2014. Originado por aumento de las partidas de gastos tales como: partes, piezas y agregados crece en un 21.7% (16.8MCUP) por aumento de precio de los aranceles principalmente con la Importadora. Contribución a la OSDE en 83.3% (110.2MCUP) como contravalor por el sobrecumplimiento en los aportes realizados en divisa por la Sucursal a la OSDE y la perdida en venta de activos en 12.2MCUP por las baja de activos fijos tangibles principalmente por baja técnicas de vehículos de renta tramitados en el año.

Existe un crecimiento en el 2015, comparado con el año 2014, de los volúmenes de las cuentas por cobrar en 298.0MMT y por pagar en 26.5MMT, así como en los

niveles de inventarios en 46.9MMT. Crece salario medio de 524.5 a 556.8 pesos en el 2015 con 32.3MCUP por encima con un crecimiento en 177.5MCUP del gasto de salario y 5.2 de aumento en el promedio de trabajadores.

2.4 Análisis de las Razones Financieras.

Los métodos para el análisis financiero permite simplificar las cifras financieras, por lo que al aplicar las razones financieras en el análisis e interpretación de los resultados le sirve a los directivos de herramientas eficaces para la toma de decisiones y para la administración de sus recursos financieros, el análisis que se muestra se utilizaron las razones fundamentales para los años 2014 y 2015.

Al realizar el análisis comparativo de la Empresa del año 2015 con respecto al 2014 en las diferentes razones financieras se concluye que: Anexo 15.

Razones Financieras	2014	2015	Var15-14
Razón Circulante o Liquides General	3.62	3.54	-0.08
Razón de Liquidez Inmediata	2.19	2.07	-0.12
Razón de Disponibilidad	1.3	0.91	-0.39
Razón de Solvencia	3.09	2.99	-0.1
Razón de endeudamiento	7.40%	6.16%	-0.0124
Calidad de la deuda	0.85	0.84	-0.01
Razón de autonomía	93.00%	94.00%	0.01
Rotación de Inventario	0.72	0.86	0.14
Ciclo de Inventario	506.94	424.41	-82.53
Rotación de Cuentas por Cobrar	5.33	5.91	0.58
Ciclo de Cobro	68.46	61.73	-6.73
Rotación de Cuentas por Pagar	9.62	17.65	8.03
ciclo de Pago	37.9	20.6	-17.3

Rotación de Activo Total	0.73	0.63	-0.1
Rotación de Activo Fijo	0.99	0.81	-0.18
Rotación de Activo Circulante	3.2	3.47	0.27
Margen de Utilidad sobre Venta	12.00%	18.00%	6.00%
Rendimiento sobre Activo Totales	9.09%	11.59%	2.50%
Rentabilidad financiera	9.82%	12.35%	2.53%
Rotación del capital de Trabajo	4.42	4.83	0.41
Rendimiento sobre el Capital de trabajo	98.17	12.35	-85.82

2.4.1 Razones de liquidez.

Razón circulante o Liquides General: La entidad en los años 2014 y 2015 presenta una rotación lenta del capital de trabajo al presentar activos circulantes ociosos que afectan la rentabilidad de la entidad, ya que valores de este índice están muy por encima de 2, donde en el año 2014 cuenta con una liquidez general de 3,62 y en el año 2015 fue de 3,54. Significando que en 3.54 veces los activos circulantes de la empresa cubren sus pasivos a corto plazo, originado por los elevados niveles de cuentas por cobrar e inventarios, donde este último representa el 41% del total de los activos circulantes y con su nivel se puede hacer frente 1.4 veces a sus pasivos a corto plazo.

Aunque al comparar ambos años el 2015 presentó una disminución en 0.08 influenciada por el decrecimiento del activo circulante en el año 2015 respecto al 2014 en 29.0MMT y el crecimiento del pasivo circulante en 12.0MMT.

Razón de Liquides o Prueba ácida: En el año 2014 se encontraba a 2.19 pesos para respaldar las deudas y en el año 2015 cuenta con 1.72, esto significa que la empresa perdió 0.47 pesos, pero aún puede hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo, porque solo cuenta con 1.72 pesos de activo más líquido, por el aumento de los pasivos circulantes.

Razón de Liquides Disponibles: En el año 2015 se observa un decrecimiento con respecto al 2014 de 0.39, originado principalmente por la utilización del efectivo de inversión en obras ejecutadas en el 2015. En el 2015 la empresa cuenta 0.91 centavos por encima de sus deudas lo que significa que la entidad posee confiabilidad antes sus acreedores.

Razón de Solvencia: La empresa presentó suficiente garantías ante tercero ya que cumplieron con todas sus obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo por lo que la empresa tuvo en ambos años una buena solvencia siendo la misma de 3,09 en el 2014 y de 2,99 en el 2015. Es necesario destacar que estos valores significan que en ambos años no se contó con valores óptimos de este indicador por encontrarse por encima de 2, en 0,99 en el 2015, originado por los altos volúmenes de activos circulantes, donde el 41% de estos lo representa el alto nivel de inventario, el 25% lo representa el efectivo en caja y banco y el 23% está representado por las cuentas por cobrar.

2.4.2 Razones de apalancamiento.

Expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos con relación a los financiamientos propios, o cuantos pesos de financiamiento ajeno tiene la empresa por cada peso de financiamiento propio.

Razón de Endeudamiento: La empresa en el 2014 ha obtenido sus recursos contrayendo deudas en niveles bajos de un 7% en el 2014 a un 6% en el 2015, con una disminución de 1%, presentando situación ventajosa al presentar capacidad suficiente de contraer más obligaciones.

Calidad de la deuda: La calidad de la deuda es favorable en los periodos analizados con un pequeño decrecimiento en el año 2015 de 0,01 centavos por cada peso de pasivo, al representar 0,85 un el 2014 y en 2015 0,84, lo que evidencia que se financian menos en el 2014, con recurso ajeno, aunque en el año 2015 se muestra similar, siendo la deuda de mejor calidad ya que entre menor sea

el valor de este indicador la deuda es mejor, en lo que al plazo se refiere.

Razón de Autonomía: La autonomía en el año 2015 tuvo un aumento con respecto al 2014 de 1%. Teniendo en cuenta este resultado se puede decir claramente que la empresa está financiando con medios propios en un 93% y 94% y con deudas en un 7% y 6% para los años 2014 y 2015 respectivamente. Este índice muestra que la empresa no pose riesgo ya que los índices arrojados sobrepasan del 40%. Es decir que cuenta con el financiamiento propio necesario por cada peso de financiamiento total.

2.4.3 Razones de actividad.

Rotación de Inventario: Los inventarios rotan en el año 2014 en 0.72 veces, por lo que las mercancías permanecen 506 días en existencias, para el 2015 rotaron los 0.86 veces, lo que significó que las mercancías permanecen 424 días en almacén, mostrando que en este último año una mayor rotación de los inventarios, pero siendo insuficiente su rotación originado por:

- La existencia de productos inmovilizados por valor de 252.1MMT, de ellos 227.5MCUC que representan el 18.9% del total de los inventarios.
- La existencia de inventarios declarados como lento movimiento por valor de 197.1MMT, representando el 14.7% de los inventarios totales.

Al realizar un análisis por gama de productos almacenados se obtiene que los de mayor rotación son: baterías (5.3 veces), cámaras y neumáticos (4.9 veces), lubricantes y materiales de limpieza (3.4 veces). Con menor rotación se encuentran las partes y piezas (0.8 veces) y diluentes y pinturas (0.7 veces). Una de las causas de la inmovilidad de los inventarios es la existencia de productos relacionados a líneas de vehículos dados de baja de la flota de la Sucursal.

Rotación de Cuenta por Cobrar: En el año 2015 el ciclo de cobro de la empresa es de 61 días y rotan 5,91 veces en el año mientras que en el 2014 es de 68 días

y rotan 5,33 veces ,siendo más favorable para la gestión de cobro de la entidad en el 2015 ya que es menor y este indicador nos indica el número de días en que se tarda en cobrar a los clientes, entre menor sean los días es mejor para la entidad ya que más rápido cobraran sus cuentas, nos muestra también las veces al año que rotan estos ciclo de cobro y mientras más roten van a ser mejor. En este resultado inciden los efectos por cobrar por la no aceptación de cliente de la letra de cambio como forma de pago para disminuir las cuentas por cobrar, según Resolución 11 del Mintur. Las cuentas envejecidas cierran en 35.1MCUC representando el 5% del total y superior al año anterior, en el cual no existían envejecidas. Este monto lo componen Cubatur Eventos, Cubatur Especializado, Neckerman y Europa I con 26.5MCUC que comprometieron el pago y no lo realizaron en tiempo, así como Cubadeporte con 8.6MCUC por no disponer de liquidez que le permita el pago.

Rotación de las Cuentas por Pagar: En la rotación de las cuentas por pagar el promedio de pago en el 2014 fue de 37 días y en el 2015 fue de 20 días lo que presenta una disminución de 17 días con respecto al 2014, lo que significa una mayor gestiona de pago de la entidad, siendo más favorable en el 2014 ya que lo ideal es atrasar el ciclo de pago.

Rotación de Activo Fijos: En el año 2014 los activos fijos rotan 0,99 veces, mientras que en el 2015 rotan 0,81 veces, siendo más favorable en el 2014 ya que se generan más ventas con los activos fijos, con una mayor rentabilidad del negocio en ese año.

Razón de Activo Totales: En el 2014 los activos totales rotan 0,73 veces, mientras que en el 2015 rotan 0,63 veces siendo más favorable en el 2014 ya que mientras mayor sea el valor mejor será la productividad del activo total, es decir que el dinero invertido en activo rotan un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio

Rotación de Activo Circulantes: La entidad presentó una buena rentabilidad del

negocio en ambos años, en el 2014 el dinero invertido en este tipo de Activo rotan 3,20 veces, aunque en el 2015 se generó más ventas con activo circulantes que posee la entidad la cual fue de 3,47 veces, ya que cuando mayor sea el valor de este indicador mayor será la rentabilidad. Incidiendo el aumento en 820.2MMT de las ventas netas, así como en la disminución en 29.0MMT de los activos circulantes, con respecto al 2014.

2.4.4 Razones de Rentabilidad.

Margen de Utilidad sobre venta: En el año 2014 la empresa por cada peso de venta muestra una utilidad de 12,43% siendo mejor en el 2015 que es 18,13% ya que mientras mayor sea el resultado mejor será para la empresa, y más eficiente ha sido la gestión de venta.

Rendimiento sobre los Activos Totales: En el año 2014 se recuperan 9% de los recursos invertido por cada peso invertido en los activos totales, mientras que en el 2015 fue de un 12% por lo que fue mejor el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas ya que aumento en 3% el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido.

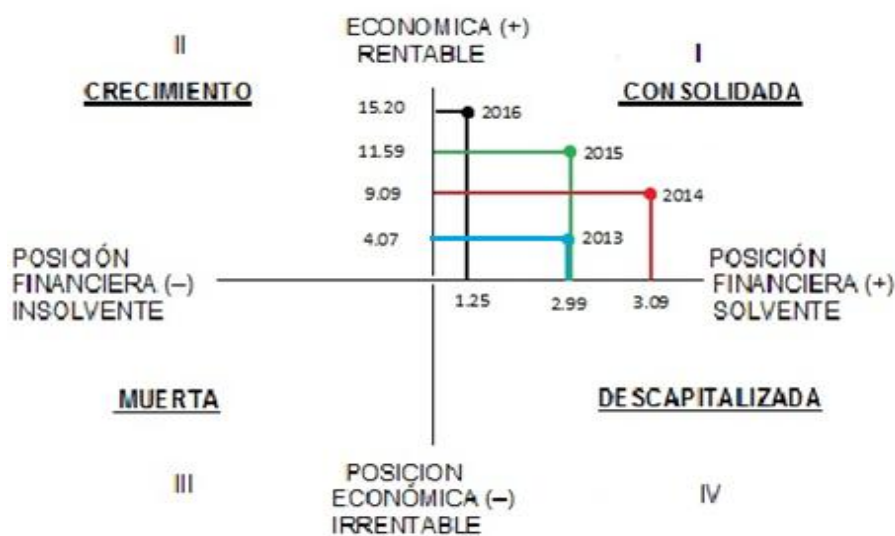
Rentabilidad Financiera: En el análisis de los resultados de esta razón se observa que la empresa en el 2014 obtiene 9,82% de rentabilidad sobre el patrimonio, mientras que en el 2015 tuvo un aumento hasta 12,35% demostrándose más favorable en el 2015 debido al aumento progresivo de las utilidades, Ya que este indicador nos muestra la utilidad obtenida por cada peso de recurso propio invertido, es decir cuánto ha generado el capital aportado por la casa matriz.

2.5 Cuadrante de Navegación.

Aunque el análisis de las razones proporciona un panorama relativamente bueno, es incompleto en un aspecto importante: soslaya en buena parte la dimensión del tiempo. Las razones son fotografías de la situación de la empresa en un punto en el tiempo, pero existen tendencias en desarrollo que se encuentran en el proceso de erosionar una posición actual relativamente buena. A su vez, mediante la técnica del cuadrante de navegación, tomando los valores indicados, se comprueba la posición económica financiera donde se encuentra la empresa en

los años correspondientes.

Años	Posición Económica Rentable	Posición Financiera Solvente
2013	4.07	2.99
2014	9.09	3.09
2015	11.59	2.99
2016	15.20	1.25



Fuente: Elaboración propia. La empresa se encuentra ubicada en el primer (I) cuadrante, con una situación aparentemente consolidada o en desarrollo, capaz de obtener utilidades y generar suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones, pero presenta muy bajos niveles de rentabilidad. Pero la realidad es que presenta una tendencia a continuar en el cuadrante (I), teniendo que vigilar muy de cerca su solvencia para evitar que esta se desvíe a otro cuadrante.

2.6 Equilibrio Financiero.

		2014	2015
$AC > PC$	LIQUIDEZ	342843,58 > 94616,31	339939,53 > 95819,27

$AT > PT$	SOLVENCIA	15000.4 > 1109.4	18434.4 > 1135.5
$DT \approx K$	RIESGO	7,40 ~ 93	6,16 ~ 94

Al evaluar el resultado mostrado por la Tabla de Equilibrio Financiero se observa que en los años 2014 y 2015 la empresa se encuentra equilibrada financieramente, a través de este análisis pues en los dos años de estudio cuenta con liquidez y solvencia este equilibrio financiero es estable, pues no posee riesgo financiero, ya que el riesgo financiero se corre cuando las deudas sobrepasan ciertos límites y como se observa, la entidad no lo posee ya que su endeudamiento es mínimo.

2.7 Análisis del Capital de trabajo.

El análisis del capital de trabajo es un factor clave para la administración. Dentro del campo de la gestión financiera es fundamental analizar cómo se han comportado las partidas corrientes, es necesario conocer a fondo las causas que han creado los niveles de capital de trabajo, si estos son satisfactorios, excesivos o escasos.

El objetivo fundamental de un estado de variación en el capital de trabajo es proporcionar una información detallada de cada uno de los cambios en cada una de las partidas circulantes o corrientes. Esto permite evaluar la gestión o administración financiera a corto plazo, la cual actúa sobre la efectividad de ciclo operativo de la empresa, entendiendo como ciclo operativo el tiempo que el efectivo se transforma en inventarios, los inventarios se transforman en partidas a cobrar y estas se transforman de nuevo en efectivo.

A continuación se analizan los años 2014 y 2015.

Capital de trabajo = Activos circulantes - Pasivos circulantes

Conceptos	2014	2015	Variación 15-14
Activos	3.428.435,87	3.399.395,37	- 29.040,50

Circulantes			
Pasivos			
Circulantes	946.163,14	958.192,76	12.029,62
Capital de Trabajo	2.482.272,73	2.441.202,61	- 41.070,12

Rotación del capital de trabajo

Rotación del Capital de Trabajo = Ventas netas (Veces)

Capital de trabajo Promedio

RCT (2014)=10969,6 / 2482,27 =4,42

RCT (2015)=11789,8 / 2441,20=4,83.

El capital de trabajo presenta una disminución de 41.1MMT en el año 2015 con respecto al 2014 ,incidiendo en ello el crecimiento de los pasivos circulantes en 12.0MMT, originado por al aumento de los cobros anticipados en 184.1MMT las provisiones para vacaciones en 15.9MMT y las otras provisiones operacionales en 4.9MMT, y la disminución de los activos circulantes en 290.4MMT en el 2015 con respecto al 201 ,dado fundamentalmente por la disminución del efectivo en caja y en banco en 21.4MMT y 340.2MMT respectivamente la disminución de los anticipos a justificar en 25.0MMT y de los ingresos acumulados por cobrar en 12.6MMT, provocando así la disminución de los activos y el decrecimiento del capital de trabajo en el 2015 con respecto al 2014.

Al analizar la rotación del capital de trabajo se observa que ha seguido un comportamiento regular pues en el año 2014 se aprecia que las ventas netas cubren aproximadamente 4.42 veces el capital de trabajo, en el año 2015 aumento a 4.85, presentando un aumento de 0.41 veces, es decir, que por cada peso de capital de trabajo se ha generado 0.41 pesos más, de ventas netas, que en el 2014.

2.8 Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).

Es de suma importancia la determinación del ciclo de conversión del efectivo para la empresa pues permite conocer las necesidades de capital de trabajo en operaciones. En el desarrollo de este tema se tomaron los datos correspondientes

a los periodos 2014 y 2015 para realizar comparaciones y analizar el comportamiento de estos indicadores que influyen en el ciclo de conversión del efectivo.

Indicadores	U/M	2014	2015
Periodo de Conversión del Inventario.	Días	67	69
Periodo de Conversión de Cuentas Por Cobrar	Días	68	61
Ciclo Operativo Ci+Cc	Días	135	130
Ciclo de Pago	Días	9	7
Ciclo de Conversión del efectivo Co-Cp.	Días	126	123

Como se puede apreciar en la tabla anterior en el año 2014 transcurren 126 días entre la recepción de efectivo provenientes de las ventas y el pago de las compras, mientras que en el 2015 transcurren 123 días, disminuyendo 3 días, originado por el mal comportamiento del ciclo de inventario y de las cuentas por cobrar en los periodos analizados.

Se necesita 67 y 69 días en los dos años como promedio para convertir los inventarios en ventas y otros 68 y 61 días respectivamente como promedio para ser efectivas las cuentas por cobrar y otros 9 y 7 días respectivamente como promedio en los dos años para efectuar su pago por las compras realizadas.

2.9 Método Du Pont.

Para el desarrollo de este análisis se mantienen los datos correspondientes a los periodos 2014 y 2015.

Método DuPont	2014	2015
Margen de Utilidad sobre las Ventas	0,12	0,18
Rotación de los Activos Totales	0,73	0,64
Rendimiento sobre la Inversión	8,76%	11,52%

Margen neto de utilidades sobre las ventas = Utilidad neta

Ventas netas

$$2014 = 1363,6 / 10972,6 = 0,1242$$

$$2015 = 2137,2 / 11793,9 = 0,1812$$

ROI = Margen neto de utilidades sobre las ventas * Rotación de activos totales * 100 (%)

$$2014 = 0,12 * 0,73 * 100 = 8,76\%$$

$$2015 = 0,18 * 0,64 * 100 = 11,52\%$$

Al analizar los resultados se aprecia que el rendimiento sobre la inversión en la entidad en el 2014 fue de 8,76 % y en el 2015 fue de 11,52 %, alcanzando una variación positiva de 2,76 %, es decir por cada peso de venta se obtuvo 8,76 pesos de utilidad y en el 2015 la utilidad obtenida por cada peso de venta fue 11,52, mostrando así un mejor resultado en el 2015 siendo favorable para la empresa, pues se aprecia la eficiencia y la eficacia con que opera en los niveles de comercialización ya que estos rotan con mayor agilidad lo que significa un mayor volumen de ventas el cual se le aplica el margen de utilidad sobre las ventas, lográndose crecimientos en la utilidades, el factor que influyó en la variación positiva de un periodo a otro fue el margen de utilidad sobre ventas.

2.10 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es aquel nivel de venta donde no existe ni pérdida ni ganancia, donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales. A continuación se muestra el cálculo del mismo a través del método de contribución marginal.

	2014		2015		Variaciones	
	Importe		Importe		Absolutas	%
Ventas Netas	10.972.611	100	11.793.857	100	821.246	100,00
Costos Variables	7.380.376	67	7.441.905	63	61.529	0,83
Costos Fijos	824.150	11	737.321	10	-86.829	-10,54
Punto de equilibrio	2.517.397	305	1.998.152	271	-519.245	-20,63
Margen de contribucion	0,3273819365		0,369001559			

$PE = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de Contribución}$

$2014 = 824150,2 / 0,327381936 = 2517397$

$2015 = 737321,1 / 0,369001559 = 1998152$

Dónde:

$\text{Costos Fijos} = \text{Otros Gastos} - \text{Otros Ingresos}$

$2014 = 1396418 - 572267,8 = 824150,2$

$2015 = 1482266,3 - 744945,2 = 737321,1$

$\text{Margen de Contribución} = 1 - (\text{Costo de Venta} / \text{Ventas Netas})$

$2014 = 1 - (7380376,43 / 10972611,10) = 0,327381936$

$2015 = 1 - (7441905,39 / 11793857,01) = 0,369001559$

Al efectuar los cálculos obtuvimos que el punto de equilibrio en venta en la sucursal en el año 2014 fue de 2517397 pesos y en el 2015 fue de 1998152 pesos con una variación de 519245 pesos, estos son los niveles de ventas que debió alcanzar la empresa en ambos años para no haber obtenido ni pérdidas ni ganancias, de ella haber alcanzado estos niveles de ventas entonces, habría podido cobrar los costos fijos y variables, y en este sentido la utilidad deseada.

2.11 Balance General Proforma.

Para pronosticar el Balance General 2016 se utilizó el método de porcentaje de tendencia ya que se contaba con los resultados transcurridos en el primer trimestre del año, que no es más que los cambios en las partidas de un estado financiero de un periodo base al año siguiente 2016, este método ayuda a mostrar la extensión y dirección el cambio y tiene por objeto el estudio de la empresa en marcha durante varios años. El pretérito es el índice del futuro. Este método de análisis es direccional hacia arriba o hacia abajo y comprende el cálculo del porcentaje de la relación que tiene cada partida que aparece en el año base.

En sentido general se puede decir que para el año 2016 se pronostica un aumento de los Activos Fijos Tangibles en 2628414.88 pesos, de los activos circulantes en 210620.59 provocado por el aumento de las Cuentas por Cobrar a Corto plazo y la

disminución de las Cuentas por Cobrar Internas en 306145.19 y del aumento de los inventarios en 141574.68, pesos, por lo que se pronostica una variación en los Activos totales de 2839035.48 pesos.

Los Pasivos Circulantes tendrán un decrecimiento de 149311.51 pesos, debido a la disminución de las cuentas por pagar a Corto plazo en 137793.2 pesos y otras Provisiones Operacionales en 11518.31. Los Otros pasivos tendrán un aumento de 795865.19 pesos, debido al aumento de las cuentas por pagar diversas en 21538.01 pesos.

La utilidad se espera que presente un aumento de 1097352.20 peso, debido a lo ya antes expuesto, aumentando también el patrimonio y el total de patrimonio y capital en 2839035.48 pesos. **Ver Anexo 17.**

2.12 Estado de Resultado Proforma.

Se pronostica para el año 2016 un aumento de las ventas del servicio turístico en 1769078.55 peso, dado por el crecimiento de ambas flotas en 5%, el mayor aprovechamiento de las capacidades existentes, introducción de nuevas ofertas competitivas un aumento también el costo de venta en 744190.54 pesos y la utilidad bruta en venta en 1024888.01 pesos. Aumentando también la Utilidad Neta del Periodo en 1097352.20. **Anexo 18**

2.13 Razones Financieras Proformas.

Razones Financieras Proforma	U/M	2015	2016	Variación
Liquidez General	\$	3.55	4.46	0.91
Liquidez Inmediata	\$	2.07	2.54	0.47
Solvencia	\$	2.99	1.25	-1.74
Disponibilidad		0.91	1.38	0.47
Endeudamiento	%	6.16	13.53	7.37
Rotación de Inventario	días	5	5	0
Rotación de Activo Fijo	veces	0.81	0.79	-0.02

Rotación de Activo Total	veces	0.64	0.64	0
Rotación de Activo Circulante	veces	3.47	3.76	0.29
Rotación de Capital de Trabajo		4.83	4.84	0.01
Rentabilidad Económica	%	11.59	15.2	3.61
Rentabilidad Financiera	%	12.35	17.58	5.23
Rentabilidad de las Ventas	%	18.12	23.85	5.73

(Anexo 19)

La razón circulante o índice de liquidez general muestra que para el año 2016 esta razón sea de 4.46 pesos por cada peso de deuda a corto plazo, esto nos indica que presentan activo circulantes ociosos, que puede verse unida a un exceso de capital es inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

La razón de liquides Inmediata arroja que la empresa contara con 2.54 pesos para responder con sus activos más líquidos las deudas a corto plazo, aumentando 0.47 pesos con respecto al 2015, representa un aumento favorable pues posee un buen índice en correspondencia a sus exigencias.

La Razón de Solvencia muestra que para el 2016 sea de 1.25 pesos, esto nos indica que la empresa tendrá suficiente garantías ante terceros ya que cumpliendo con todas sus obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo, se queda aún con parte de sus activos.

La razón de Disponibilidad se prevé que sea para el 2016 de 1.38, para saldar deudas a corto plazo con el activo disponible para pagar, aumentando 0.47 veces respecto al año 2015, lo cual la entidad posee la capacidad para asumir sus obligaciones a corto plazo.

El índice de Endeudamiento se comportara aproximadamente en un 13.53 %, aumentando 7.37% con respecto al 2015, este indica el porcentaje de activos financiados a través de préstamos, por lo que la empresa obtendrá sus recursos contrayendo deudas más altas.

La Rotación de los Inventarios para el 2016 se espera que sea la misma que la del 2015 de 5, aunque lo ideal sería que fuera mayor ya que cuanto mayor sea la rotación de los inventarios, se genera más ventas con menos inversión en inventarios.

La Rotación de Activos Fijos se pronostica que sea de 0.79 veces, comportándose mejor en el año 2015 con 0.8 esto implica que se generó 0.02 veces más ventas con los activos fijos tangibles e intangibles que posee la entidad, que la que se espera para el 2016.

La rotación de Activo Total se espera que sea de 0.64, comportándose igual que para el 2015, no siendo lo ideal ya que aunque su comportamiento no es malo, lo ideal es que sea mayor ya que mientras mayor sea el comportamiento de este indicador mejor será la productividad del Activo Total Neto, es decir el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

La rotación de Activos Circulantes se espera que sea 3.76, siendo más favorable que en el 2015 ya que presentara un aumento de 0.29 veces, y cuanto mayor sea el valor de este indicador, mejor será la rentabilidad del negocio.

La rotación del Capital de Trabajo en el año 2015 fue de 4.83 y para el 2016 se espera que sea de 4.84, siendo favorable para la entidad ya que se espera un pequeño aumento de 0.01 y mientras mayor sea el valor de este indicador mejor será la productividad del capital de trabajo.

La Rentabilidad Económica se espera que sea del 15.20 % con un aumento de 3.61%, lo cual es favorable para la entidad, ya que cuanto mayor sea su valor, mejor será, pues sus resultados reflejan en cuanto el activo de la entidad ha sido productivo.

La Rentabilidad de las Ventas en el 2016 se espera que sea de un 23.85 %, un margen de utilidad favorable, con un aumento de 5.73% con respecto al 2015, por lo que se espera una mayor eficiencia en la gestión de venta.

La Rentabilidad Financiera se espera que sea de un 17.58 %, con un aumento de 5.23% con respecto al 2015, comportándose de manera favorable ya que mientras sea mejor será para la entidad ya que la eficiencia de la entidad y la capacidad de generar utilidad por cada peso invertido se pronostica que sea mejor.

2.14 Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondo basado en el Flujo de efectivo.

La comprensión del flujo de Efectivo es un paso básico en el análisis financiero. Las obligaciones financieras se pagan en efectivo y no con ganancia. Las actividades rentables no necesariamente brindan el efectivo que se necesitan tampoco las actividades generadoras de efectivos son obligatoriamente rentables.

El Estado ofrece una importante información sobre las operaciones financieras de la empresa, en el análisis se muestra que el total de variaciones en cuanto a los orígenes y las aplicaciones ascendieron a 4927169.27 pesos. Se observa que el origen más representativo lo constituye la disminución de las operaciones entre dependencia y capital de la Dependencia UEB en 1138335,57 y 1495973,85 pesos respectivamente, otra cuenta que influye con un alto valor dentro del total de disminuciones del capital de trabajo es los efectos por cobrar a corto plazo por 291376,92. También las inversiones en proceso en 447404.26 pesos, los cobros anticipados por 184104.97 pesos.

Como se puede observar en el periodo analizado la empresa generó flujo de Caja positivo en el nivel de operación, negativo en el nivel de inversión y positivo en la actividad de financiamiento, obteniéndose un origen neto de 3101289.49 pesos y una aplicación neta de 3463002.99 peso, y generando evidentemente un flujo de efectivo de 361713.50 pesos. **(Anexo 20)**

2.15 Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondo basado en el Capital de Trabajo.

Como se puede apreciar en el **Anexo 20** se observan orígenes motivado por el aumento del capital de trabajo, implicándose en mayor medida: las Cuentas por Cobrar Diversas por 293136,72 pesos, las inversiones en proceso por 489990,04 pesos, la Depreciación de Activo Fijo Tangible por 1719208, 93, todos estos

aumentos representan el aumento del total de origen, que mostro un saldo de 3248458,26 pesos.

Se muestra que protagonizaron las aplicaciones el aumento de los Activos Fijos Tangibles en 2292000,39 el cual fue el aumento más significativo, aumentando también las cuentas: Pérdida y Faltante en Investigación por 256131,94 pesos, las Cuentas y Efecto por Cobrar en 268234, 70, entre las cuentas de los Pasivos no Circulantes tuvieron un pequeño aumento las Cuentas por Pagar Diversas y los Ingresos de Periodo Futuro por 8115,41 y 5956,43 pesos respectivamente.

Las cuentas de Capital tuvieron un significativo aumento, contribuyendo al aumento de las aplicaciones, en las cuentas capital de las Dependencia UEB por 1495973,85 pesos, las operaciones entre Dependencia por 1138335,57 pesos y la Utilidad del Periodo por 773546,61 pesos. Todos estos aumentos representan un total de aplicaciones de 7172856,94, por lo que fueron mayores que las de Orígenes mostrando así una aplicación neta del Capital de trabajo de 3924398,68 pesos.

2.16 Presupuesto de Efectivo.

El Presupuesto de Efectivo cuantifica todas las entradas y salidas de efectivo que se producen en un periodo determinado, con independencia del momento en que se facturó o realizó el ingreso o el gasto en cuestión, así como otras formas de movimiento del efectivo .Pone el énfasis principal en los cobros y los pagos, que a su efecto directo sobre los cambios en el saldo en banco de la empresa. Por lo tanto una buena planificación y chequeo sistemático de los cobros y los pagos, con una clara determinación de las áreas de responsabilidad en cada indicador relevante, serán aspecto fundamentales para garantizar el funcionamiento estable de la entidad.

Se tomó los datos reales de enero hasta diciembre, que arrojan como resultado que la entidad en estos meses no necesitó financiamiento externo por las entradas de efectivo del año anterior, debido a que las entradas fueron mayores que las salidas.

Teniendo en cuenta lo anterior y los pagos de los impuestos de ventas y servicios

e importes de recuperación además de las fechas de pagos de salarios y gastos asociados, así como la electricidad y combustible y otros gastos se procedió a confeccionar el estado del flujo de efectivo obteniendo como resultado un superávit en todos los meses analizados. **Anexo 21.**

2.17 Diagnóstico de la situación económica financiera actual de la Sucursal.

Al realizar un análisis de la situación económica financiera de la Sucursal al cierre del I cuatrimestre del 2016 existen indicadores con igual comportamiento, tanto favorable como desfavorable, al ya analizados al cierre del 2015.

Comportamiento de los ingresos.

Los ingresos totales cerraron al 102.6% (moneda total al 102.6%, divisa al 101.37, moneda nacional al 109.79%) significando 119.8MMT de sobre cumplimiento, con un crecimiento del 19.75%. Originado por el cumplimiento de:

Las ventas del servicio turístico:

Cerraron al 104.4% (moneda total al 106.03%, divisa al 106.26%) significando 47.0MMT por encima, con un crecimiento del 18.6%, originado por el cumplimiento de las ventas del servicio de ómnibus cerrando al 104%, con un crecimiento del 13.8%. Sin embargo se incumple el plan de venta en la actividad de Renta en un 3.01%, significando 58.4MCUC dejados de producir, presentando un crecimiento del 26.12% con respecto a igual periodo del año anterior, incidiendo el comportamiento de la renta de autos, la venta de combustible y las bicicletas.

La Renta de autos cierra al 97.8%, presentando un déficit de 38.1MCUC, con un crecimiento del 26.9% respecto al 2015. La principal causa del incumplimiento del plan es la falta de disponibilidad ya que se trabaja con un promedio de 48 carros productivos paralizados mensualmente, lo que ha provocado el cierre de la renta a buró para poder cumplir con la reserva. En la falta de disponibilidad incide la alta paralización, con 130 vehículos de renta paralizados al cierre del I Cuatrimestre, provocado por el déficit de partes, piezas y agregados. Incide además en el incumplimiento de la renta la falta de gestión de venta de los funcionarios y operaciones, cerrando con carros disponible en los puntos principalmente en Moa.

La renta de bicicletas cierra con un comportamiento desfavorable en el 2016 las cuales cerraron en el 2015 al 120.5%, mientras que al cierre del I cuatrimestre del 2016 cierran al 79.9% con un déficit de 1.7MCUC. Debido al decrecimiento del nivel de ocupación de los hoteles los cuales pagan por los turistas días y a penalización recibida por los Hoteles por no mantener la disponibilidad de bicicletas, cerrando con 55 paralizadas.

La Renta de Motos cierra con un comportamiento favorable en el 2016 de las ventas por concepto de motos, las cuales cerraron en el 2015 al 59.05%, mientras que al cierre del primer cuatrimestre del 2016 cierran al 101.9% con un crecimiento en 13.9 MCUC. A pesar de este resultado al realizar un análisis por la flota real de moto se está trabajando de forma ineficiente. De un plan de 60 motos como promedio mensual, se dispone de una flota de 110 motos productivas, representando un 50% por encima del plan, pero incide la alta paralización cerrando con 47 motos paralizadas, que representa el 42% del total disponible.

La venta de combustible cierra al 81.6%, con un déficit de 20.1MCUC, con un crecimiento del 28.3% respecto al igual periodo del 2015. Donde la Agencia de Moa y Guardalavaca son la de mayores incidencia cerrando al 57.3% y 59.6% respectivamente.

Agencia de renta	Plan	Real	%
Agencia Ciudad	81967,81	72987,94	89,04
Agencia Guardalavaca	20980,32	12509,92	59,63
Agencia Moa	6576,78	3768,40	57,30
TOTAL	109524,91	89266,26	81,50

En este comportamiento incide:

1. Variación de precio existente, en ambos tipos de combustible, entre el real de venta y el planificado donde la diferencia por litros es de 0.10 CUC tanto para la gasolina como el diésel. Significando en el cuatrimestre 7.4MCUC dejados de ingresar.

2. La existencia de 35 vehículos como promedios mensual bajo la modalidad de renta lineal donde no se realiza venta de combustible.
3. Bajo nivel de venta de funcionarios ya que incumplen su plan de venta de combustibles por debajo de los 30 litros promedio por contrato, significando menos del 60% de la capacidad del tanque sin vender.

Los Otros Ingresos cerraron al 171.1% significando 72.9MMT de sobre cumplimiento, con un crecimiento del 61.9%, originado por el sobre cumplimiento de los ingresos por indemnización del seguro, correspondientes a exclusiones del último trimestre del 2015.

Los Costos más los Gastos totales cerraron al 98.69% en la moneda total con un comportamiento favorable al igual que la moneda divisa cerrando al 83.72%, no así la moneda nacional que cerró por encima del plan al 107.8% y un 22.2% de crecimiento.

En este comportamiento de la moneda nacional incide la existencia de 23 partidas sobregiradas con 277.9 Cup de sobregiro total. Donde el 88% del sobregiro corresponde a: gasto de salario al 101.24%, depreciación al 75.2%, otros impuestos al 45.1%, dietas al 13.7% y depreciación de bajas técnicas al 11.9%.

La utilidad presenta un comportamiento favorable, cerrando al 119.13% y un crecimiento del 88 %, significando 493.9MMT de crecimiento comprado con igual periodo año anterior. La utilidad en divisa cerró al 111.08%, con un crecimiento del 38%. Originado en mayor grado por el crecimiento en los ingresos totales en 119.8MMT y la no ejecución de partidas de gastos en 48.8MMT.

2.18 Plan de medidas

De acuerdo a las dificultades que afronta la empresa, consideramos que se debe trazar el siguiente plan de medida productivas, organizativas y de control previstas para evitar que se repita y mejorar la situación actual para el saneamiento financiero:

1. Realizar análisis periódicos de los estados financieros, tomando como base las técnicas utilizadas en este trabajo, profundizando en la utilización de los análisis financieros hasta convertirlos en verdadera herramienta de dirección

para la toma de decisiones. Incorporando a los mismos las interpretaciones de los cálculos de las razones financieras.

2. Hacer uso de las herramientas de análisis económicos-financieros, como el punto de equilibrio, comparaciones entre los Estados de Resultado y Balance general de ambos años, los Estados de Origen y aplicación de Fondo.
3. La organización debe darle seguimiento a las formas de registro contable por centros de costos de las actividades productivas (ómnibus y renta), para garantizar un análisis económico por actividades.
4. Crear una comisión multidisciplinaria para el análisis detallado de los activos circulantes, al ser estos excesivos, ya que presenta elevados valores de solvencia significando que puede estar en peligro de tener ociosas finanzas ajenas provocadas por los altos volúmenes de inventario y cuentas por cobrar fundamentalmente.
5. Lograr un funcionamiento estable y eficiente en el Comité de Compras, tomando acciones que garanticen la estabilidad de los ciclos de cobros y pagos.
6. Continuar la gestión de cobro, en caso de deudores morosos aplicar la legislación vigente, ya que el ciclo de cobro sobrepasa de los 30 días.
7. Analizar detalladamente la composición y rotación de sus inventarios, darle seguimiento a las líneas de vehículos que causaron baja para tramitar la venta de las piezas almacenadas, ser más ágil en la tramitación de los productos inmovilizados como lento movimiento.
8. Coordinar acciones de capacitación a los miembros del Consejo de Dirección sobre las herramientas que tributan a lograr un mejor análisis económico-financiero en la Sucursal.
9. Trazar estrategias de trabajo para disminuir la alta paralización, determinando el efecto económico para la Sucursal de esta situación.
10. Lograr acciones comerciales enfocadas a garantizar el cumplimiento de los ingresos en la actividad de renta, buscando incorporación de nuevas ofertas incluyendo autos, motos y bicicletas, garantizar mayor exigencia en la venta de combustible por funcionarios.

11. Crear en función de las necesidades de control y evolución los lineamientos que permitan a la dirección de la entidad examinar el curso de implementación de este plan de medidas.

CONCLUSIONES

Con la aplicación de los métodos y herramientas del análisis e interpretación de los estados financieros de la Sucursal Transtur Holguín arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Se cumplió con el objetivo del presente trabajo al aplicar los métodos y técnicas generalmente aceptados y brindarle a la dirección de la empresa la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones.
2. La Sucursal Transtur Holguín no logra un eficaz análisis y medición de los resultados, así como una proyección al mejoramiento continuo de la organización, al no determinar las causas reales que inciden en desviaciones, para poder determinar las reservas de producción presentes en las actividades fundamentales: ómnibus y renta.
3. La sucursal debe de efectuar un análisis detallado de sus activos circulantes al ser estos excesivos, ya que presenta elevados valores de solvencia significando que puede estar en peligro de tener ociosas finanzas ajenas provocadas por los altos volúmenes de inventario y cuentas por cobrar fundamentalmente.
4. No se utilizan herramientas financieras para un mejor análisis económico, como Punto de Equilibrio, Estados de Resultado y Balance General Comparativo, Estados de Origen y Aplicación de Fondo.
5. La Sucursal no profundiza en los valores obtenidos en el cálculo de las razones financieras como una herramienta para la toma de decisiones. En los análisis de las mismas solo se analizan la rotación de los inventarios, Ciclo de Cobro y Ciclo de Pago.
6. La empresa debe darle seguimiento a los resultados obtenidos al calcular el Ciclo de Conversión del Efectivo. (CCE), incidiendo los altos niveles de inventario y cuentas por cobrar.

RECOMENDACIONES

Luego de arribar a las conclusiones que se expusieron anteriormente, se le proponen a la empresa las siguientes recomendaciones:

1. Realizar análisis periódicos de los estados financieros tomando como base las técnicas utilizadas en este trabajo, profundizando en la utilización de los análisis financieros hasta convertirlos en verdadera herramienta de dirección para la toma de decisiones.
2. Hacer uso de herramientas de análisis económicos-financieros, como el punto de equilibrio, comparaciones entre los Estados de Resultado y Balance general de ambos años, los Estados de Origen y aplicación de Fondo.
3. Trazar estrategias que garanticen la disminución de los inventarios, garantizando la declaración de productos inmovilizado como lento movimiento y haciendo una mayor gestión de venta en los declarados ociosos y de lento movimiento.
4. Realizar acciones de capacitación a diferentes cuadros y miembros del Concejo de Dirección de las diferentes herramientas para realizar análisis económico financiero
5. Incrementar las acciones para disminuir la paralización de vehículos.
6. Utilizar instrumentos de pago que garanticen una disminución de las cuentas por cobrar como las letras de cambio y la transferencia bancaria.
7. Diseñar nuevas oferta comerciales para la utilización de toda la flota disponible de autos, motos y trenes turísticos como son el servicio de renta con chofer y el aumento de las rutas y variedades del tren turístico.
8. Promocionar el cobro "on line" de los servicios de renta que actualmente se llevan a través de la página (Internet) de Azuba y a fin de obtener una mayor garantía de servicios de renta a prestar, una mejor liquidez financiera al ser un cobro anticipado y entrada liquida de divisa al país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bolten, Steven: Administración Financiera, Editorial Limusa, 1996.
2. Bueno Campos, E; Cruz, R y Durán H: Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales, Madrid, Ediciones Pirámides, 1985, 749 p.
3. Colectivo de autores: Contabilidad General, Editorial MES.
4. Domínguez Ávila, Edgar Alan, 1994: Estado de Situación Financiera, www.gestiopolis.com/canales/financiera7articulos/51/cambsitfin.htm. Fecha consultada: 20/01/2016.
5. Gitman Lawrence, J: Fundamentos de Administración Financiera, México, Editorial Harla, 1986.
6. González Jordán, Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales, La Habana, Editorial Academia, 2001.
7. Ibarra Martín, Francisco y Coautores: Metodología de la Investigación Social, La Habana, Editorial Félix Varela, 2001, 16-50 p.
8. Junco Pineda, Josué, 1997: Finanzas, www.monografias.com. Fecha consultada: 15/02/2011.
9. Materiales sobre Administración Financiera. <http://atila/Bvirtual.htm>. año 2001.Fecha consultada 10/03/2016.
10. Meigs Johnson and Meigs: Contabilidad. La Base para decisiones gerenciales, Octava Edición, Editorial Mac Graw Hill, 1990.
11. Osorio Gutiérrez, Guillermo, 1998: Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, www.monografias.com. Fecha consultada: 05/02/2011.
12. Rosemberg, J: Diccionario de Administración y Finanzas, La Habana, Editorial Océano, 1999.
13. Serpa Hernández, Jaime, 1997: Ratios Financieros Ínter empresas integrados como alternativa para la evaluación económica y financiera de empresas, www.monografias.com. Fecha consultada: 21/02/2011.

ANEXOS

Anexo 1.- Objeto Empresarial

Mediante Escritura Pública del 8 de diciembre de 2014, con R/S, emitida por el Ministerio de Justicia quedó constituida la sociedad Anónima GRUPO EMPRESARIAL DE TRANSPORTE TURÍSTICO TRANSTUR S.A, también conocida como TRANSTUR S.A, con personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciendo el Objeto Social de la misma, encontrándose las siguientes actividades:

- 1- Prestar servicios de transporte al turismo, complementariamente, a otras entidades vinculadas a este, a sedes diplomáticas, empresas y empresarios extranjeros, organismos y entidades nacionales, en equipos de transporte propios o arrendados, pudiendo: -- - - - - - - - - - -
- - - - -
 - Prestar servicios de transportación o traslados de pasajeros en las modalidades de transfers in/out, excursiones, recorridos y cualesquiera otras, con ómnibus de diferentes categorías, en divisas. Estos servicios se prestarán en determinados casos en moneda nacional, previa autorización de la autoridad facultada.
 - Prestar servicios de renta de autos, jeep, minibuses con o sin chofer y otros medios de transporte ligero, en divisas.
- 2- Prestar servicios de comisaría a bordo y de alquiler de sillas de seguridad para niños, así como efectuar la venta minorista de productos promocionales del turismo, para complementar el servicio de transporte y la promoción comercial de este, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Interior.
- 3- Servir de canal de distribución de servicios de terceros, tales como el arrendamiento de equipos de comunicación móvil (teléfonos celulares) para complementar el servicio de transporte en divisas.
- 4- Actuar como asegurador de los medios de transporte, pasajeros y carga, previa autorización de la Superintendencia de Seguros, en divisas.

- 5- Prestar servicios de Servicentros, diagnóstico, reconstrucción, mecánica automotriz, chapistería, pintura, limpieza y rotulación a medios de transporte, operando talleres para estos servicios en divisas.
- 6- Prestar servicios de auxilio en carretera y reparación móvil a medios de transporte turísticos, en divisas.
- 7- Prestar servicios de transportación de pasajeros en los retornos vacíos, en moneda nacional.
- 8- Vender de forma mayorista, con la autorización de los organismos correspondientes, piezas, partes y agregados de los medios de transporte de su parque para que causen baja, en moneda nacional y en divisa.
- 9- Operar almacenes propios o arrendados y comercializar de forma mayorista piezas de repuesto, partes, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos y otros insumos relacionados con la actividad automotriz, en divisas. De lo anterior se exceptúa la venta de combustible y lubricantes a entidades fuera del Ministerio del Turismo.
- 10-Arrendar vehículos para transportación de cargas, sin chofer, a entidades del turismo, en moneda nacional y divisas.
- 11-Prestar servicios de transportación de cargas acompañantes, en la entrada y salida del país, a turistas visitantes extranjeros, en divisas.
- 12-Prestar servicios de asistencia y postventa y representar marcas automotores del parque de vehículos que opera la entidad, en moneda nacional y divisas.
- 13-Prestar servicios de montaje, reparación y mantenimiento de equipos electrónicos afines con la actividad de transportación en divisas.
- 14-Prestar servicios de instalación, reparación y de mantenimiento a torres, mástiles, antenas fijas y móviles, sistema de radiocomunicaciones fijos y móviles y en general del equipamiento necesario para garantizar los servicios de este tipo, en divisas.
- 15-Prestar servicios como servidores de radio móvil en todo el país, a través del sistema de repetidores instalados, arrendando,

subarrendando y entregando en arrendamiento equipos de comunicaciones móviles, propias y arrendadas exclusivamente para entidades del Ministerio del Turismo.

16-Importar, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.

17-Prestar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en Moneda Nacional.

18-Prestar servicios de hospedaje y alimentación a los trabajadores del Grupo TRANSTUR y otras entidades del Ministerio del Turismo, en moneda nacional y divisas.

En Sesión Ordinaria de la Junta General de Accionistas se adoptó por unanimidad el Acuerdo No. 2/2014 donde se aprobara modificar el Objeto Social de la Sociedad Mercantil Cubana TRANSTUR S.A, emitiéndose Escritura Pública No. 185 de fecha 2 de junio del año 2014, dando fe de tal modificación, quedando aprobadas las siguientes actividades:

- 1- Prestar servicios de transportación de pasajeros, así como de rentas de medios de transporte con o sin chofer.
- 2- Brindar servicios de operación de servicentros automotrices, así como de auxilio, mantenimiento y reparación de medios de transporte.
- 3- Prestar servicios de servidores de radio móvil.
- 4- Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

A través de la **Resolución No. 5 del 11 de marzo de 2014** del Presidente del Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A, resolvió la aprobación como complemento de las actividades del objeto social aprobado las siguientes:

❖ Actividades secundarias derivadas del objeto social aprobado:

1. Venta de combustible a los medios de transporte destinados a la renta.
2. Comercializar servicios de opcionales en las oficinas de venta y servicios de transporte colectivo a personas naturales.
3. Prestar servicios a bordo de comisarías y de alquiler de sillas de seguridad para niños, así como efectuar la venta minorista de promocionales del turismo.
4. Comercializar directamente de forma mayorista, con la autorización de los organismos correspondientes, los medios de transporte que causan baja de su parque, así como sus partes, piezas y agregados.
5. Prestar servicios de remolque, trasiego colectivo de vehículos en transportadores especializados.
6. Arrendamiento a terceros de equipos de radio comunicación para el acceso al Sistema Nacional de Radio Móvil de TRANSTUR.

❖ Actividades eventuales:

1. Comercializar de forma mayorista por única vez, de manera excepcional, de forma minorista las partes, piezas y agregados declarados inventarios ociosos, previa autorización de la autoridad facultada.
2. Prestar servicios de montaje, reparación y mantenimiento a torres, mástiles, antenas fijas y móviles, sistemas de radiocomunicaciones fijos y móviles, y en general del equipamiento necesario para garantizar los servicios de este tipo, así como servicios de asistencia técnica.

❖ Actividades de apoyo:

1. Operar almacenes propios o arrendados para la comercialización de forma mayorista de piezas de repuesto, partes y agregados, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos y otros insumos relacionados con la actividad automotriz. Se exceptúa de lo anterior, la venta de lubricantes a entidades fuera del Ministerio de Turismo.
2. Prestar Servicios de asistencia y post-venta y representar marcas automotores del parque de vehículos que opera la entidad.

Anexo 2.- OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL 2014, PRIORIDADES Y PLAN DE ACCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR PARA GARANTIZAR SU CUMPLIMIENTO

- ❖ **Alcanzar una adecuada comercialización de nuestros servicios, soportados en una efectiva promoción y publicidad, aplicando las tecnologías de la información y comunicación, de manera que incidan favorablemente en la satisfacción del cliente y contribuyan a un aumento de la eficacia de la Sucursal.**

(L-255, 257, 258, 260, 261, 264, 313)

Criterios de Medidas:

1. Incrementar la facturación como resultado de los contratos firmados con AAVV y TTOO: ómnibus y renta en un 2%
2. Cumplir de forma acumulada y en moneda total el presupuesto aprobado para promoción y publicidad: 13.6MMT
3. Mantener la certificación del SGC según las normas ISO 9001:2008,
4. Mantener el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio recibido al 98%.
5. Incrementar los ingresos en la renta por la venta a clientes directos a través de la WEB, Centrales de Reservas y Buró en un 2%

- ❖ **Lograr una mayor eficiencia en la gestión, a partir de la identificación de las reservas de eficiencia que permitan cumplir el plan técnico-económico.**

(L-41, 170,171, 255, 256, 263)

Criterios de Medidas:

1. Cumplir al 100% con los ingresos Divisa: 10155.4MCUC
2. Cumplir al 100 % con las Utilidades en divisa: 6248.6MCUC
3. Operar con el índice de costos y gastos por peso de ingreso planificado: 38.0 centavos

4. Cumplir el Plan de Consumo de energía eléctrica
5. Cumplir con el Plan de Aportes al MINTUR: 6277.9MCUC

❖ **Lograr una explotación eficiente del parque de vehículos que permita una mejor utilización de los principales portadores energéticos.**

(L-251, 253, 255, 269, 271)

Criterios de Medidas:

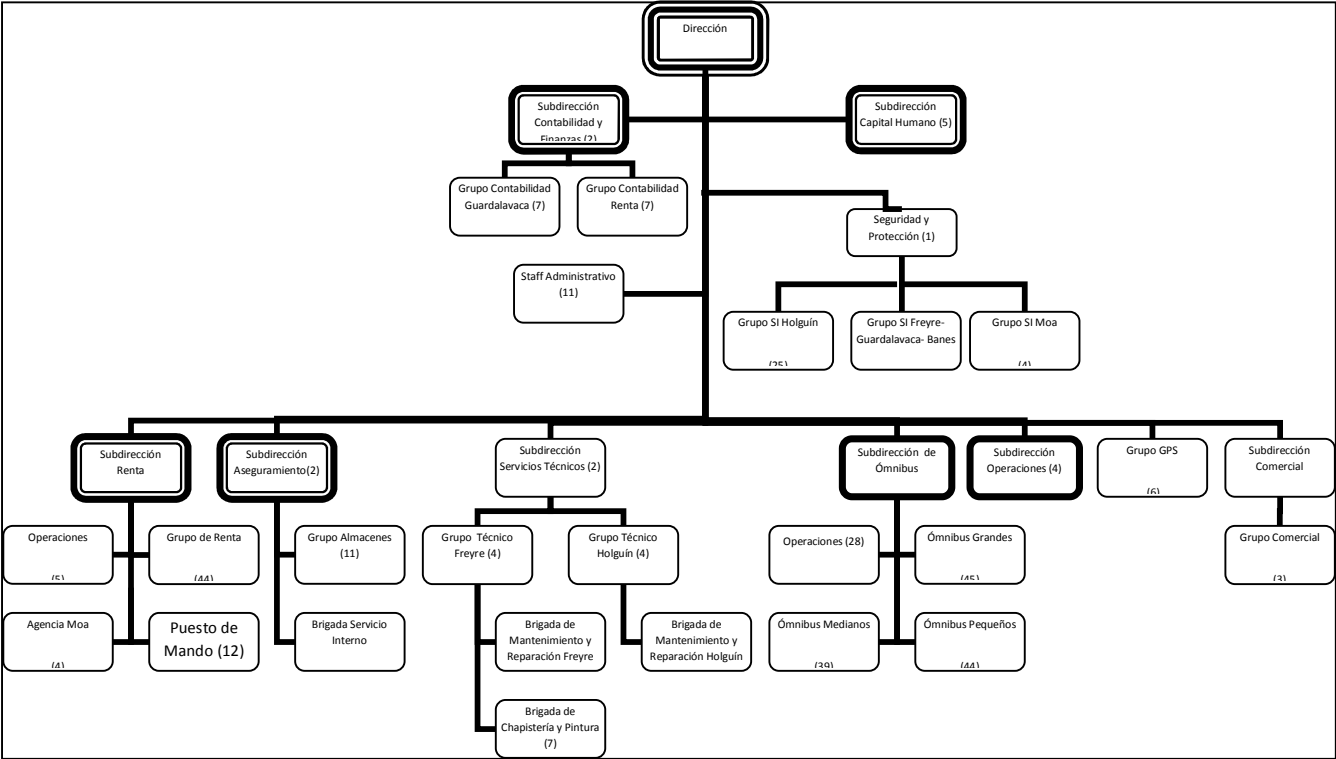
1. Lograr un aprovechamiento del parque en buen estado técnico:
Ómnibus (88%), Renta (75%)
2. Alcanzar un aprovechamiento eficiente del parque de equipos,
cumpliendo con la entrega a la economía
3. Cumplir el Plan de entregas de neumáticos para recape.
4. Cumplir el CDT planificado: Ómnibus (85%), Renta (84%)

❖ **Elevar la competitividad de la empresa con más eficiencia en la gestión de los recursos humanos y materiales. (L- 15, 20, 23, 41, 167, 169, 170, 171)**

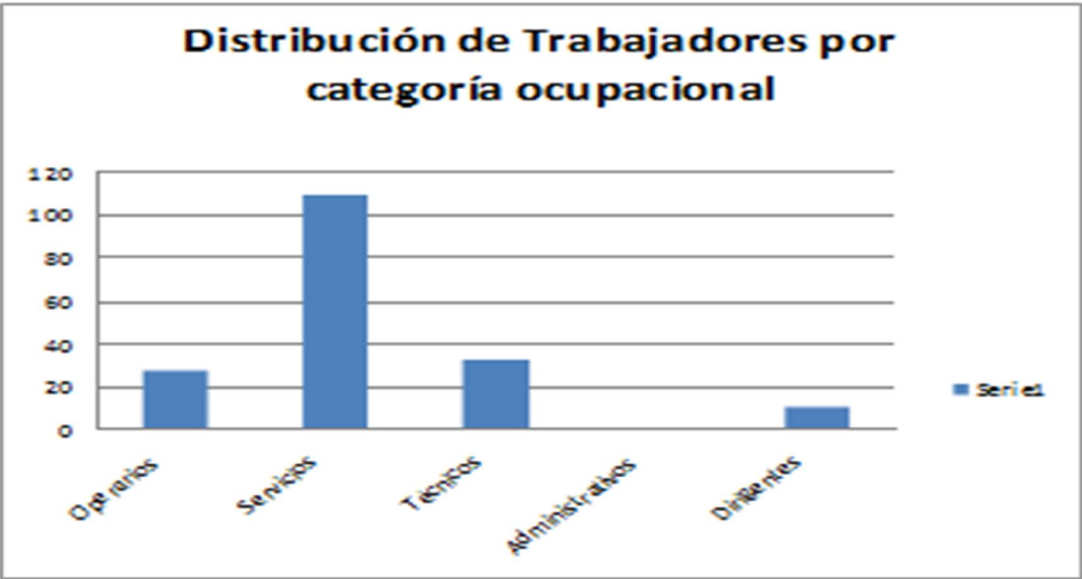
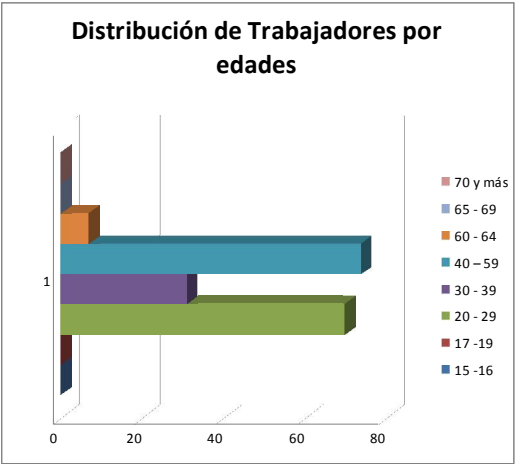
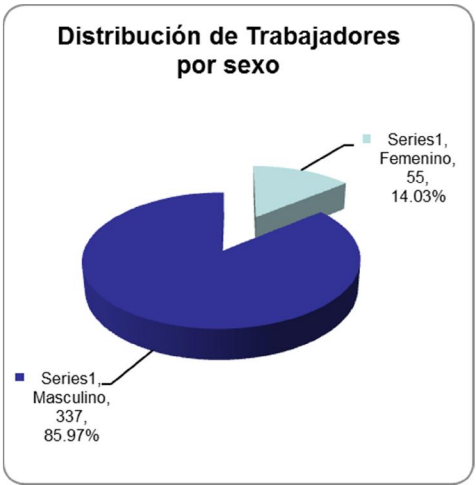
Criterios de Medidas:

1. Lograr un completamiento de las plantillas igual o superior al 96%
2. Lograr el 75% de los trabajadores beneficiados en sistemas de pagos
3. Alcanzar un ausentismo total inferior al 3.5%
4. Alcanzar al menos 2 reservas por cuadros.
5. Cumplir con el plan de capacitación y superación de los cuadros y sus reservas
6. Incrementar la Productividad del Trabajo en un 2%
7. Lograr un gasto de salario por peso de VAB de 0.3120 pesos
8. Alcanzar una correlación salario medio-productividad de 1.0
9. Disminuir los inventarios ociosos en un 50% respecto al inicio del año.
10. Garantizar el cumplimiento del 100% del plan de inversión.

Anexo 3.- Estructura Organizativa

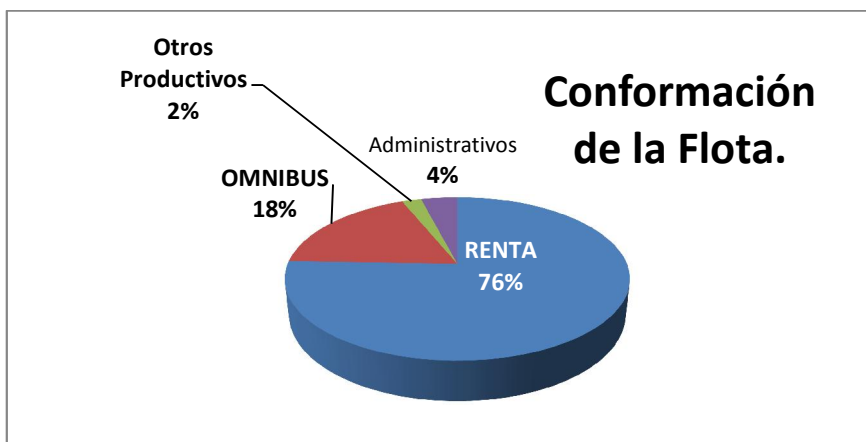


Anexo 4.- Característica de la fuerza de trabajo



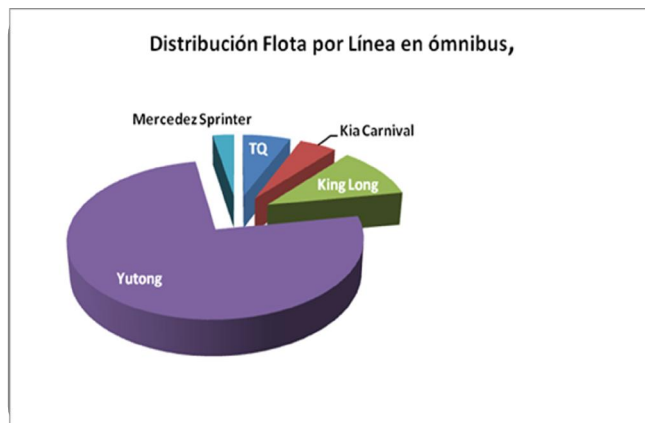
Anexo 5: Distribución parque de vehículos de la Sucursal

Tipo de Vehículos	Total de Vehículos	RENTA	OMNIBUS	Otros Productivos	Administrativos
Autos	345	332		1	12
Jeep	55	52			3
Motos	155	143		3	9
Triciclo	2			2	
Bicicletas	55	55			
Microbús	39	12	26		1
Minibús	50		49		1
Ómnibus	50		50		
Panel	6			3	3
Grúa	1			1	
Camión	5			4	1
Cisterna	0				
Locomotoras	6		6		
Coche	12		12		
Cuña	0				
Camioneta	3			1	2
Remolques	1			1	
Montacargas	1			1	
Totales	786	594	143	17	32
		80,60	19,40		
Total Productivos		737			
% que representan		93,77		2,16	4,07



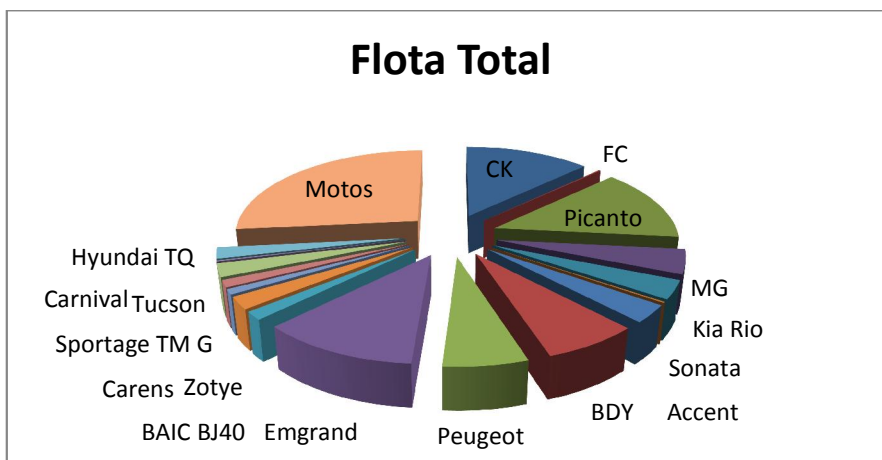
Anexo 6: Distribución parque de vehículos de la actividad de ómnibus

Marca y Modelo		Plaza	Cant. Holguín
Coche Tren			6
Locomotora Muson-River	Dotto		2
LOCOMOTORA	Tiajin		1
Hyundai	TQ	6 Y 8	11
Hyundai	TQ 2013	8	2
Kia	Carnival LX TM	6	1
King Long	XMQ6800	24	12
King Long	XMQ6608	10	1
Yutong	6100HB	34	6
Yutong	6129H	44 Y 50	31
Yutong	ZK6737D	16	2
Yutong	ZK6708DH	16	8
Yutong	ZK6708DH 2012	16	2
Yutong	ZK6126	70	2
Yutong ZK6129H 2012		50	4
Yutong ZK6708DH 2011		16	6
Yutong ZK6809HA 2011		24	4
Yutong ZK6809HA 2012		24	8
Mercedez	Sprinter 2011	16	4
TOTAL OMNIBUS			113



Anexo 7: Distribución parque de vehículos de la actividad de Renta.

Lineas de vehículos	Flota Total	Flota Productiva	Flota General Paralizada
CK	69	68	14
FC	1	0	0
Picanto	72	57	16
MG	24	24	9
Kia Rio	18	17	9
Sonata	1	0	0
Accent	17	13	5
BDY	38	38	7
Peugeot	33	33	7
Emgrand	62	58	20
BAIC BJ40	8	8	1
Zotye	12	8	5
Carens	5	4	1
Sportage TM G	7	1	6
Tucson	13	13	3
Carnival	1	1	0
Hyundai TQ	11	10	0
Motos	142	111	73
Total	534	464	176

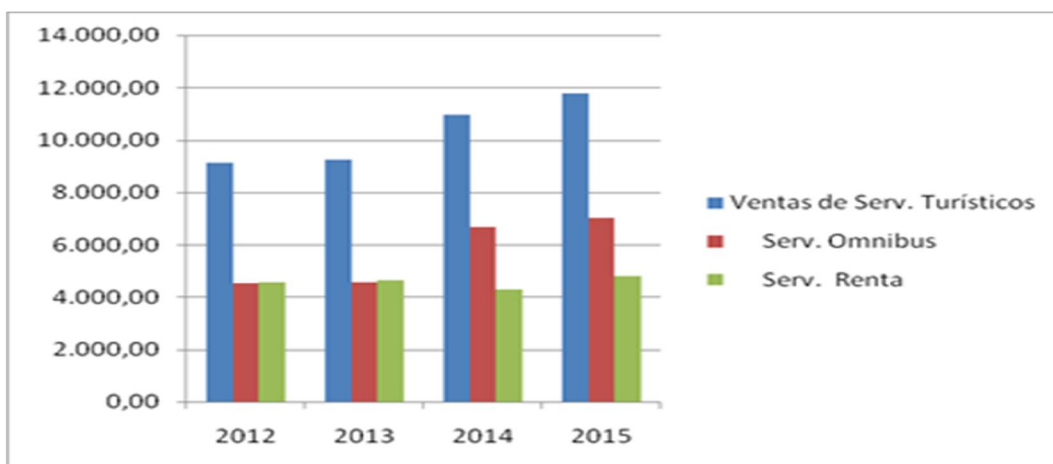


Anexo 8.- Análisis de las Ventas del periodo comprendido del 2012 al 2015.

	Real	Real	Real	Plan	Real	Real/plan 2015		2015 - 2014	
	2012	2013	2014	2015	2015	Variación	%	Variación	%
Indicadores	a	b	c	d	e	e-d	e/d	e-c	e/c
Ingresos M. Total	11.209,40	11.672,70	11.544,90	12.130,30	12.538,80	408,50	103,4	993,90	108,6
Ingresos M. Nac.	1.637,70	1.895,80	2.123,10	1.832,10	2.075,00	242,90	113,3	-48,10	97,7
Ingresos Totales Divisa	9.571,80	9.776,90	9.421,80	10.298,20	10.463,80	165,60	101,6	1.042,00	111,1
Ventas de Serv. Turísticos	9.115,40	9.227,20	10.969,60	11.621,90	11.789,80	167,90	101,4	820,20	107,5
Serv. Ómnibus	4.529,20	4.576,10	6.665,00	6.504,40	7.007,30	502,90	107,7	342,30	105,1
Serv. Renta	4.578,60	4.651,00	4.304,50	5.117,50	4.782,50	-335,00	93,5	478,00	111,1
Renta de Autos	4.291,70	4.182,90	3.893,90	4.520,70	4.377,50	-143,20	96,8	483,60	112,4
Renta de Motos	15,6	165	155,6	252,8	149,3	-103,50	59,1	-6,30	96,0
Renta de Bicicletas	3,6	26,3	22,4	22	26,4	4,40	120,0	4,00	117,9
Venta de Combustible	267,7	276,9	232,6	322	229,3	-92,70	71,2	-3,30	98,6

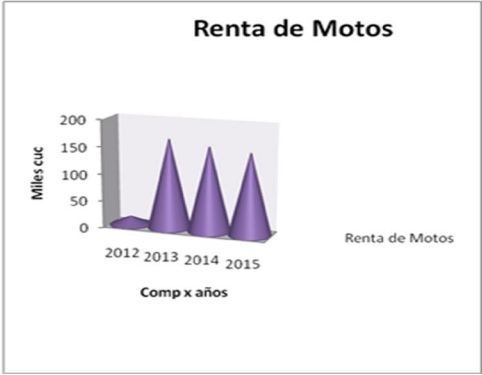
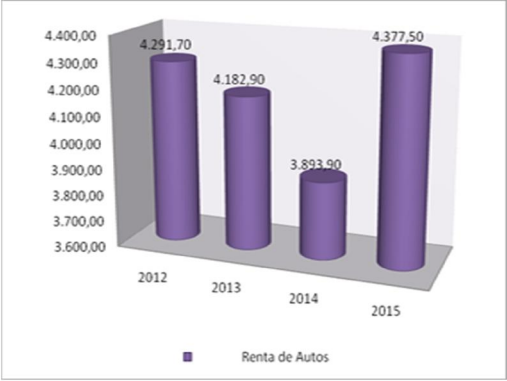
Anexo 9: Distribución Servicios Turísticos.

Ventas	2012	2013	2014	2015
Ventas de Serv. Turísticos	9.115,40	9.227,20	10.969,60	11.789,80
Serv. Ómnibus	4.529,20	4.576,10	6.665,00	7.007,30
Serv. Renta	4.578,60	4.651,00	4.304,50	4.782,50
Renta de Autos	4.291,70	4.182,90	3.893,90	4.377,50
Renta de Motos	15,6	165	155,6	149,3
Renta de Bicicletas	3,6	26,3	22,4	26,4
Venta de Combustible	267,7	276,9	232,6	229,3

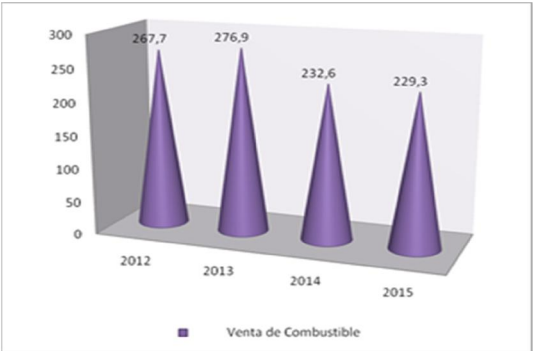


Anexo 10: Comportamiento de las ventas en la actividad de Renta.

Renta de Autos.

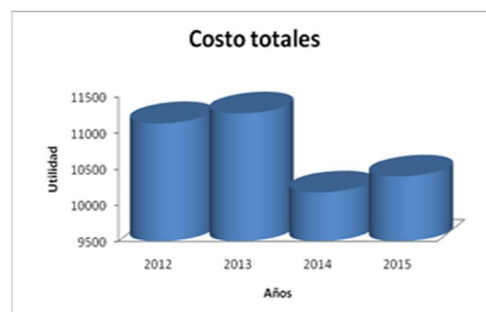
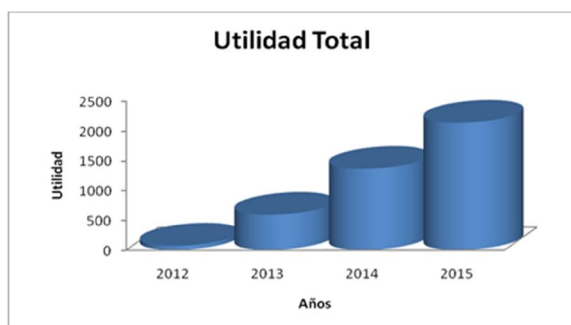


Venta de Combustible



Anexo 11: Análisis de las Utilidades.

Indicadores	2012	2013	2014	2015	15-14	%
Ingresos Totales	11209,4	11866,5	11544,9	12538,8	993,9	108,61
Divisa	9571,8	10255,5	9421,8	10463,8	1042	111,06
Costo totales	11139,2	11275,3	10181,3	10401,6	220,3	102,16
Divisa	3856	3897,6	3629,8	3649	19,2	100,53
Utilidad Total	70,3	591,2	1363,6	2137,2	773,6	156,73
Divisa	5715,8	6357,9	5792,1	6814,8	1022,7	117,66



Anexo 12: Análisis comparativo del Balance General 2015-2014.**Balance General Comparativo**

	2014	2015	15-14	15/14
ACTIVO CIRCULANTE	3.428.435,87	3.399.395,37	-29,04	99,15
ACTIVO A LARGO PLAZO	-		-	
ACTIVO FIJO	11.032.940,56	14.514.562,55	3.481,62	131,6
ACTIVO DIFERIDO	232.441,49	251.530,46	19,09	108,2
OTROS ACTIVOS	306.645,86	268.937,89	-37,71	87,7
TOTAL DEL ACTIVO	15.000.463,78	18.434.426,27	3.433,96	122,9
			-	
PASIVO CIRCULANTE	946.163,14	958.192,76	12,03	101,3
PASIVO A LARGO PLAZO	-		-	
PASIVO DIFERIDO	-		-	
OTROS PASIVOS	163.304,44	177.381,28	14,08	108,6
TOTAL DEL PASIVO	1.109.467,58	1.135.574,04	26,11	102,4
			-	
CAPITAL			-	
TOTAL CAPITAL	13.890.996,20	17.298.852,23	3.407,86	124,5
			-	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	15.000.463,78	18.434.426,27	3.433,96	122,9

Anexo 13.- Estado de Situación Comparativo Balance General detallado 2015 – 2014.

Balance General Comparativo

	2014	2015	15-14	15/14
ACTIVO CIRCULANTE	3.428.435,87	3.399.395,37	- 29,04	99,2
Efectivo en Caja (101)	130.924,98	109.466,00	- 21,46	83,6
Efectivo en Banco - Operaciones (110)	984.314,00	758.823,90	- 225,49	77,1
Efectivo en Banco para Inversiones Materiales (119)	114.764,42		- 114,76	0,0
Inversiones a Corto Plazo (120)	-		-	
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130)	307.356,37	15.979,45	- 291,38	5,2
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365)	-		-	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo - (135 - 1350040 - 1350040)	480.880,13	804.462,14	323,58	167,3
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)	-		-	
Otras Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (138)	-		-	
Cuentas por Cobrar Internas (1350040)	-		-	
Cuentas por Cobrar Interna e/ SUC (1350040)	29.710,18	306.145,19	276,44	1030,4
Pagos Anticipados a Suministradores (146)	3.259,85	4.952,47	1,69	151,9
Pagos Anticipados para Importaciones (147)	-		-	
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (153)	-		-	
Anticipo a Justificar (161)	35.869,10	10.806,53	- 25,06	30,1
Adeudos del Presupuesto del Estado (164)	693,97	1.432,76	0,74	206,5
Adeudos del MINTUR (168)	-		-	
Reparaciones Generales en Proceso (172)	6.483,81	18.838,25	12,35	290,5
Ingresos Acumulados por Cobrar (173)	47.273,59	34.655,05	- 12,62	73,3
Inventarios (183 a 209)	1.357.911,15	1.415.746,78	57,84	104,3
de ellos: Ociosos	185.492,06		- 185,49	0,0
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)	71.005,68	81.913,15	10,91	115,4
Créditos Documentarios (211)			-	
Producción en Proceso (700)	-		-	
ACTIVO A LARGO PLAZO	-		-	
Efectos y Otras Partidas por Cobrar a Largo Plazo (215; 218)	-		-	
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225)	-		-	
			-	
ACTIVO FIJO	11.032.940,56	14.514.562,55	3.481,62	131,6
Activos Fijos Tangibles (240)	19.536.236,84	21.828.237,23	2.292,00	111,7
Menos : Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375)	9.075.469,39	7.356.260,46	- 1.719,21	81,1

Activos Fijos Intangibles (255)	7.340,00		- 7,34	0,0
Menos : Amortización de Activos Fijos Intangibles (390)	4.340,00		- 4,34	0,0
Inversiones en Proceso (265)	489.990,04	42.585,78	- 447,40	8,7
Equipos por Instalar y Materiales para Inversiones (280)	79.183,07		- 79,18	0,0
Compras de Activos Fijos Tangibles (290)	-		-	
Compras de Activos Fijos Intangibles (291)	-		-	
			-	
ACTIVO DIFERIDO	232.441,49	251.530,46	19,09	108,2
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300)	-		-	
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310)	232.441,49	251.530,46	19,09	108,2
			-	
OTROS ACTIVOS	306.645,86	268.937,89	- 37,71	87,7
Pérdidas y Faltantes en Investigación - Operaciones (330 y 332)	12.805,95	703,19	- 12,10	5,5
Cuentas por Cobrar Diversas- Operaciones (334)	293.839,91	268.234,70	- 25,61	91,3
Cuentas por Cobrar Diversas - Inversiones (343)	-		-	
Cuentas y Efectos por Cobrar en Litigio (346 y 347)	-		-	
Cuentas y Efectos por Cobrar en Proceso Judicial (348 y 349)	-		-	
Depósitos y Fianzas (354)	-		-	
			-	
TOTAL DEL ACTIVO	15.000.463,78	18.434.426,27	3.433,96	122,9
			-	
PASIVO CIRCULANTE	946.163,14	958.192,76	12,03	101,3
Sobregiro Bancario (400)	-		-	
Efectos por Pagar a Corto plazo (401)	-		-	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (407 - 4070040 - 4070040)	28.500,99	46.932,70	18,43	164,7
Cuentas por Pagar Internas (4070040)	-		-	
Cuentas por Pagar Internas e SUC (4070040)	188.030,14	130.193,50	- 57,84	69,2
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	-		-	
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles (421)	-		-	
Cuentas por Pagar - Proceso Inversionista (425 y 426)	120.544,70	600,00	- 119,94	0,5
Cobros Anticipados (430)	153.298,24	337.403,21	184,10	220,1
Depósitos Recibidos (435)	38.450,00	46.980,00	8,53	122,2
Cobros Pendientes de Identificar (436)	-		-	
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440)	70.699,58	50.009,67	- 20,69	70,7
			-	
Obligaciones con MINTUR (450)	-		-	
Nóminas, y Retenciones por Pagar (456 y 460)	201.884,62	197.790,09	- 4,09	98,0
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por	-		-	

Pagar (470)				
Gastos Acumulados por Pagar (480)	30.732,74	13.406,04	- 17,33	43,6
Provisión para Reparaciones Generales (491)	-		-	
Provisión para Vacaciones (492)	107.433,86	123.359,24	15,93	114,8
Provisión para Inversiones (493)	-		-	
Otras Provisiones Operacionales (494 a la 500)	6.588,27	11.518,31	4,93	174,8
			-	
PASIVO A LARGO PLAZO	-		-	
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510)	-		-	
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515)	-		-	
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520)	-		-	
Obligaciones a Largo Plazo (525)	-		-	
			-	
PASIVO DIFERIDO	-		-	
Ingresos diferidos (545)	-		-	
			-	
OTROS PASIVOS	163.304,44	177.381,28	14,08	108,6
Sobrantes en Investigación (555)	-		-	
Cuentas por Pagar Diversas (565)	4.895,65	13.011,06	8,12	265,8
Ingresos de períodos Futuros (570)	158.408,79	164.365,22	5,96	103,8
			-	
TOTAL DEL PASIVO	1.109.467,58	1.135.574,04	26,11	102,4
			-	
CAPITAL			-	
Capital Social autorizado (601)			-	
Menos: Acciones por Emitir (604)			-	
Más: Acciones Suscritas (607)			-	
Menos: Suscriptores de Acciones (610)			-	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO			-	
Reevaluación de Activos Fijos Tangibles (613)			-	
Otras Operaciones de Capital (616)			-	
Capital de las Empresas en PE (617)			-	
Capital de las Dependencias y UEB (618 y 619)	12.395.249,38	13.891.223,23	1.495,97	112,1
Donaciones Recibidas (620 y 621)	-		-	
Donaciones Entregadas (626 y 627)	-		-	
Utilidades Retenidas (630)	-		-	
Pérdida (640)	-		-	
Reservas para Contingencias (645)	-		-	
Otras Reservas Patrimoniales (650)	-		-	

Reserva para Inversiones (648)	-		-	
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	-		-	
Pagos a Cuenta de los Dividendos (691)	-		-	
Operaciones entre Dependencias (696-011) y (696-021)	-		-	
Operaciones entre Dependencias (696-012) y (696-022)	132.117,60	1.270.453,17	1.138,34	961,6
Revaluación de Inventarios	-		-	
Ganancia o Pérdida No Realizada	-		-	
Utilidad del período	1.363.629,22	2.137.175,83	773,55	156,7
TOTAL CAPITAL	13.890.996,20	17.298.852,23	3.407,86	124,5
			-	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	15.000.463,78	18.434.426,27	3.433,96	122,9

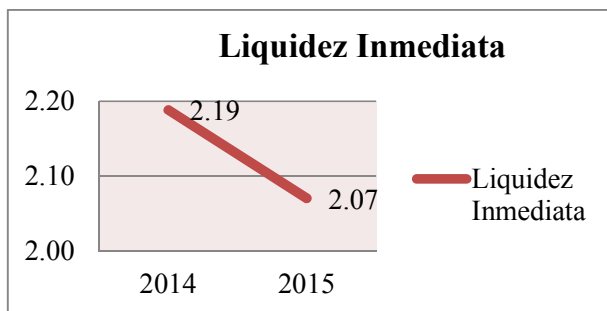
Anexo 14: Análisis comparativo del estado de resultado 2015-2014.

		ACUMULADO				
		Real	Plan	Real	Desviación (%)	
		2014	2015	2015		
Indicadores	UM	(b)	(c)	(d)	(d/b)	(d/c)
Ingresos Totales	MP	11.544,9	12.130,3	12.538,8	993,92	108,61
Ingresos Totales Divisa	Mcuc	9.421,8	10.298,2	10.463,8	1.041,93	111,06
Ventas de Serv. Turísticos	MP	10.969,6	11.621,9	11.789,8	820,15	107,48
Ventas de Serv. Turísticos divisa	Mcuc	8.912,2	9.817,5	9.805,8	893,62	110,0
Otros Ingresos	MP	572,3	503,7	744,9	172,67	130,17
Otros Ingresos divisa	Mcuc	506,7	476,0	653,9	147,21	129,05
Costos + Gastos Totales	MP	10.181,3	11.403,8	10.401,6	220,4	102,2
Costos + Gastos Totales	Mcuc	3.629,8	4.195,3	3.649,0	19,2	100,5
Utilid./Pérdida A/Impuesto	MP	1.363,6	726,6	2.137,2	773,54	156,73
Utilid./Pérdida A/Impuesto	Mcuc	5.792,1	6.102,9	6.814,8	1.022,72	117,66
Utilid./Pérdida A/Impuesto	Mcup	-4.428,4	-5.376,4	-4.677,6	-249,2	105,63
Cuentas x Cobrar Total	MP	774,7	683,1	1.072,7	298,0	138,5
Cuentas x Pagar Total	MP	33,4	33,3	59,9	26,5	179,5
Inventarios Totales	MP	1.286,9	1.392,8	1.333,8	46,9	103,6
Gasto de Salario	MP	2.365,0	2.370,2	2.542,4	177,5	107,5
G. Salario / Valor Agregado	P	0,308	0,302	0,302	-0,0	98,0
Promedio de Trabajadores	UNO	376	389	381	5,2	101,4
Salario Medio	P	524,5	507,3	556,8	32,3	106,2
Valor Agregado	MP	7.681,9	7.852,7	8.426,4	744,5	109,7
Productividad (VA)	Pesos	20.448,5	20.169,5	22.126,4	1.677,91	108,21

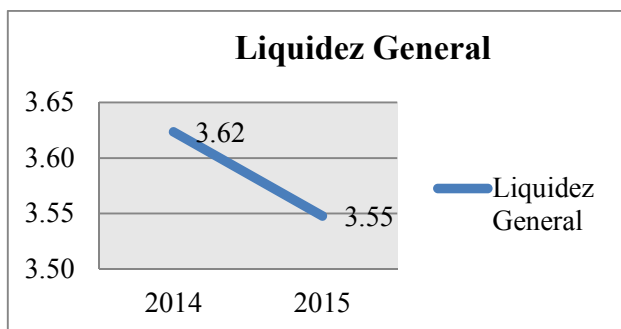
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Razones de Liquidez

Liquidez General		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	Activo Circulante- Inventario	2070.5		2444.1		
	Pasivo Circulante	946.1	= 2.19	1415.7	=2.07	-5.39

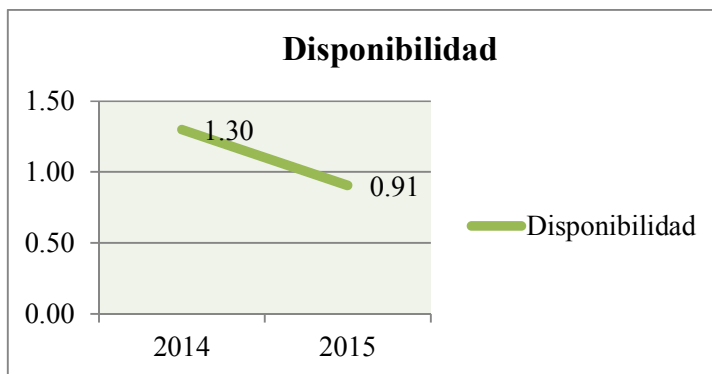


Liquidez General		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	Activo Circulante	3428.4		3399.3		
	Pasivo Circulante	946.1	=3.62	958.1	=3.55	-2.09

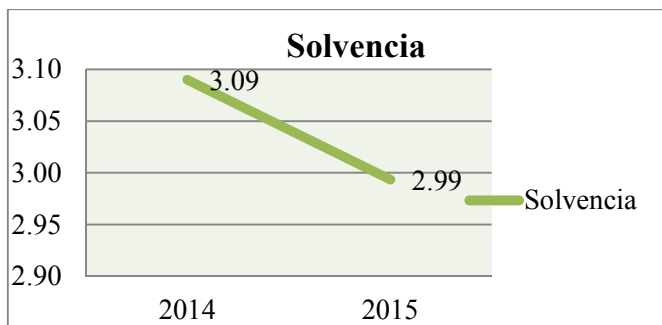


Anexo 15: Análisis Razones Financieras

Disponibilidad		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Efectivo caja –</u>	1230.0	= 1.30	868.3	=0.91	-30.29
	<u>Efectivo Banco</u>					
	Pasivo Circulante	946.1		958.1		



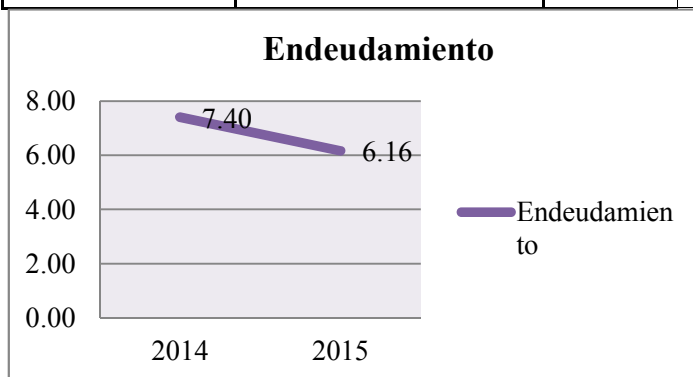
Solvencia		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Activo Circulante</u>	3428435.87	=3.09	3399395.37	=2.99	-0.1
	<u>Pasivo Total</u>	1109467.58		1135574.04		



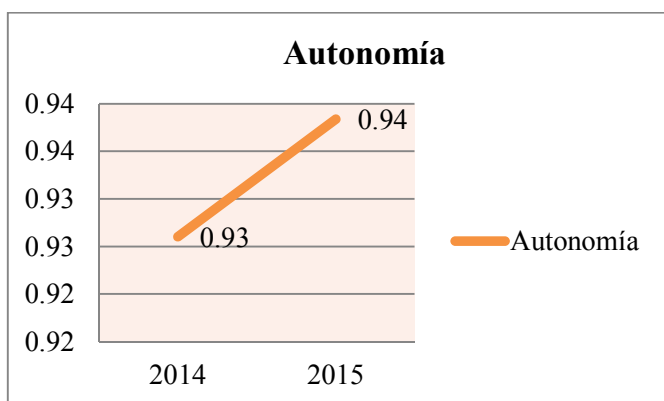
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Razones de Endeudamiento.

Endeudamiento		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Deuda Total</u> *100	1109.4		1135.5		
	Activo Total	15000.0	=	18434.4	=6.16	-1%
		4	7.40%		%	

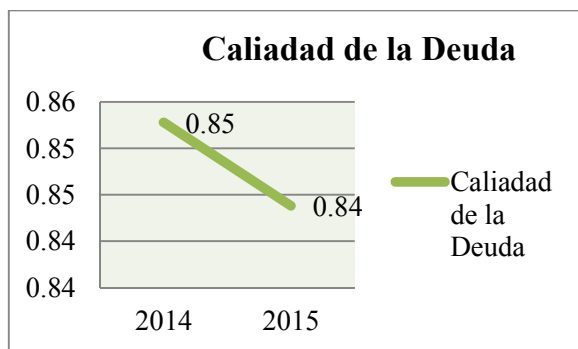


Razón de Autonomía.		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Capital</u> *	13890.9		17298.8		
	100					
	Pasivo + Capital	15000.4	= 93%	18434.4	=94%	1.2



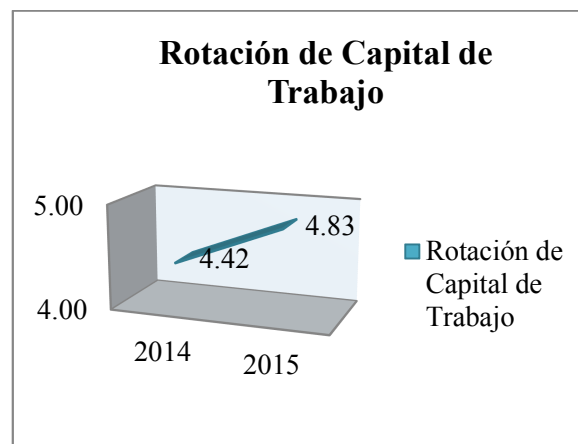
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Calidad de la deuda.		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Pasivos Circulantes</u>	946.1	= 0.85	958.1	=0.84	-0.01
	Pasivos Totales	1109.4		1135.5		



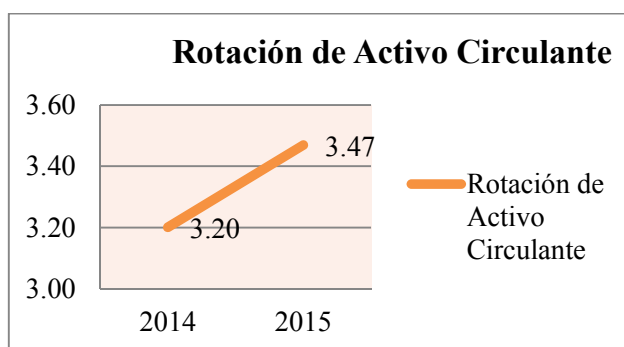
Razones de Actividad.

Rotación del Capital de Trabajo		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Ventas Netas</u>	10969.6	= 4.42	11789.80	=4.83	0.41
	Capital de trabajo Promedio	2482272.73		2441202.61		

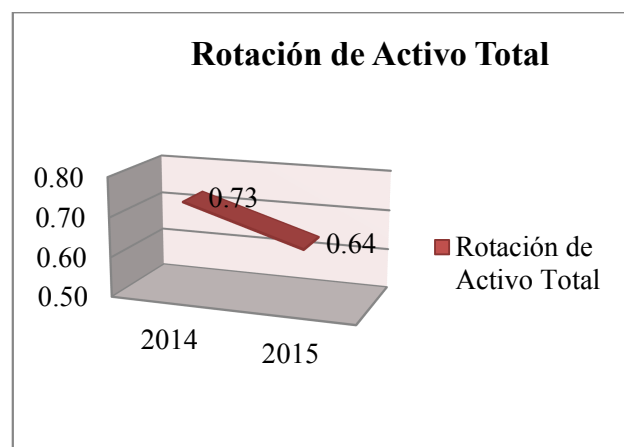


Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Rotación de Activo Circulante		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Venta Netas</u>	10969.60	= 3.20	11789.80	=3.47	0.07
	Activos Circulantes	3428435.87		3399395.37		

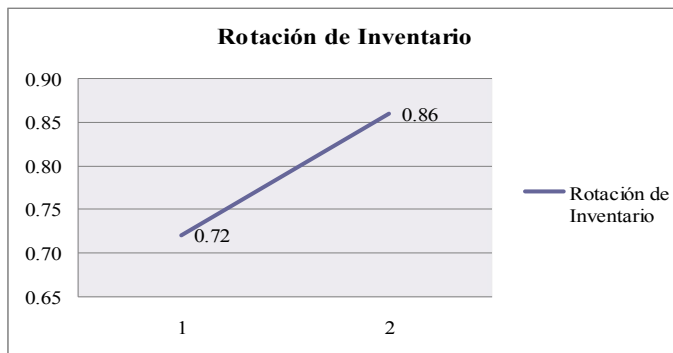


Rotación de Activo Total		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Venta Netas</u>	10969.60	= 0.73	11789.80	=0.64	-0.09
	Activos Total	15000463.78		18434426.27		



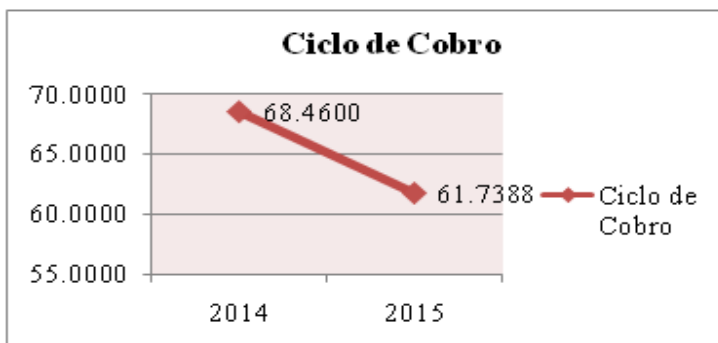
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Rotación de Inventario		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Consumo material</u>	986500	= 0.72	1212206.4	=0.86	0.14
	Inventario	1357911.15		1415746.78		



Rotación de Cuentas Por Cobrar		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Ventas al Crédito</u>	5927.3	= 5.33	6341.8	=5.91	0.58
	Cuentas y Efecto Por Cobrar	1111786.58		1394821.48		

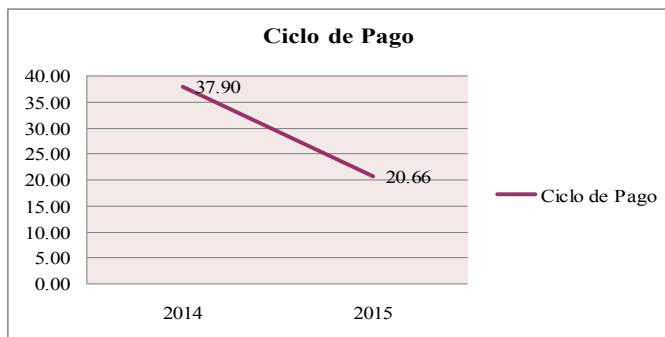
Ciclo de cobro		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>365</u>	365	= 68	365	=61	-7
	Rotación de cuentas por Cobrar	5.33		5.91		



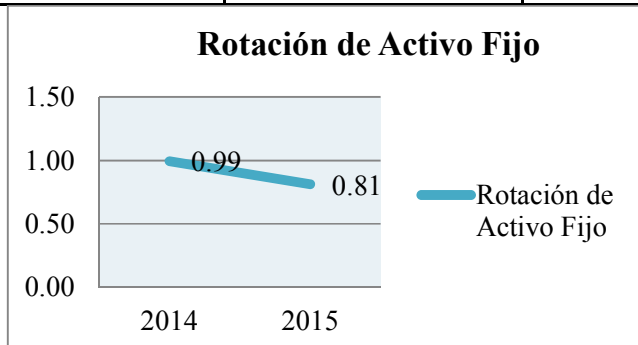
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Rotación de Cuentas por pagar		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>Compras</u>					
		3290700		3367443.2		
	Cuentas y efectos por pagar	341971.48	= 9.62	190737.26	=17.65	8.03

Ciclo de Pago		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	<u>365</u>	365		365		
	Rotación de cuentas por Pagar	9.62	= 37.9	17.65	=20.66	-17.24



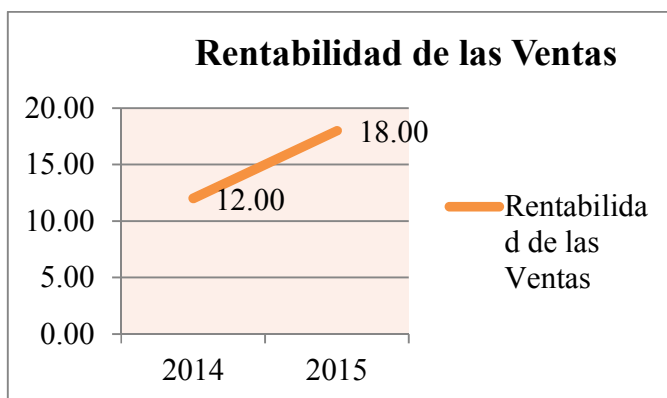
Rotación de Activo Fijo		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	Ventas Netas	10972611.06		11793857.01		
	Activo Fijo Neto	11032940.56	= 0.99	14514562.55	=0.81	0.18



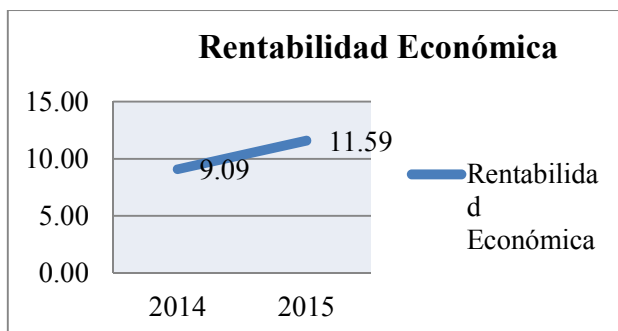
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Razones de Rentabilidad.

		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
Rentabilidad de las ventas	Utilidad Antes de Intereses e Impuesto	1363629.22		2137175.83		6
	Ventas (*100)	10972611.06	= 12%	11793857.01	=18%	

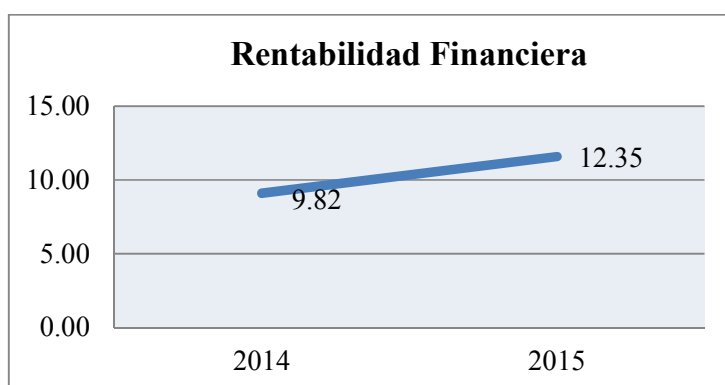


		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
Rentabilidad Económica	Utilidad Antes de Intereses e Impuesto	1363629.22		2137175.83		2.5
	Activo Total (*100)	15000463.78	= 9.09%	18434426.27	=11.59%	



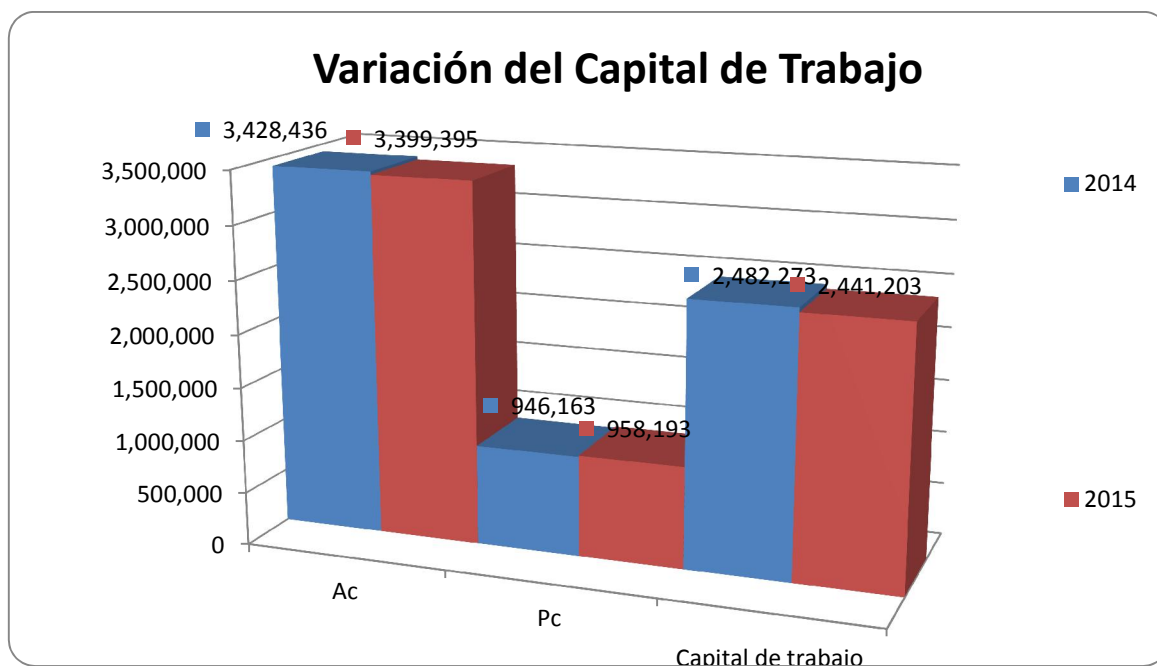
Anexo 15: Análisis Razones Financieras.

Rentabilidad Financiera		AÑO 2014		AÑO 2015		Variac
	Utilidad Antes de Intereses e Impuesto	1363629.22	= 9.82	2137175.83	=12.35	2.53
	Capital (*100)	13890996.20		17298852.23		



Anexo 16

Análisis del Capital de trabajo			
	2014	2015	Variación 15-14
Ac	3,428,436	3,399,395	-29,041
Pc	946,163	958,193	12,030
Capital de trabajo	2,482,273	2,441,203	-41,070
Rotación del capital de trabajo			
Ventas Netas / Capital de trabajo Promedio	10,972,611	2,482,273	4.42
Ventas Netas / Capital de trabajo Promedio	11,793,857	2,441,203	4.83



Anexo 17

Balance General Proforma			
Conceptos	2015	2016	Variación 16/15
ACTIVO			
Activo Circulante			
Efectivo en Caja	109466	131359.2	21893.2
Efectivo en Banco	758823.9	986471.07	227647.17
Desgaste de Utiles y Herramientas	-81913.15	-81913.15	0
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	15979.45	17577.395	1597.945
cuentas por Cobrar Internas	306145.19		-306145.19
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	804462.14	925131.461	120669.321
Anticipo a justificar	10806.53	14062.3	3255.77
Inventarios	1415746.78	1557321.458	141574.678
Reparaciones Generales en Proceso	18838.25	18838.25	0
Adeudos del Presupuesto del Estado	1432.76	1461.4152	28.6552
Pagos Anticipados	4952.47	5051.5194	99.0494
Ingresos Acumulados por Cobrar	34655.05	34655.05	0
Total de Activo Circulante	3399395.37	3610015.969	210620.5986
0	0		0
Activo a Largo Plazo	0		0
Efectos, Cuentas y Partidas por Cobrar a Largo Plazo	0		0
Total Activo a Largo Plazo	0		0
0	0		0
Activo Fijo Tangible	0		0
Terrenos	0		0
Activo Fijo Tangible	21828237.23	24824465.13	2996227.905
Depreciación Acumulada de Activo Fijo Tangible	7356260.46	7724073.483	367813.023
Mobiliarios	0		0
Depreciación Acumulada de Mobiliario	0		0

Equipo de Transporte	0		0
Equipos por Instalar y Materiales para inversión	0		0
Total de Activo fijo Tangible	14471976.77	17100391.65	2628414.882
0	0		0
Activo Fijo Intangible	0		0
Activo Fijo Intangible	0		0
Amortización de Activo Fijo Intangible	0		0
Inversión en Proceso	42585.78	42585.78	0
Total Activo Fijo Intangible	42585.78	42585.78	0
0	0		0
Activo Diferido	0		0
Gastos Diferidos a Corto y a Largo Plazo	251530.46	251530.46	0
Campaña Publicitaria	0		0
Gastos de Organización	0		0
Alquiler pagado por anticipado	0		0
Total Activo Diferido	251530.46	251530.46	0
0	0		0
Otros Activos	0		0
Cuentas por Cobrar Diversas	268234.7	268234.7	0
Perdida y Faltante en Investigación	703.19	703.19	0
0	0		0
0	0		0
Total Otros Activos	268937.89	268937.89	0
Total de Activo	18434426.27	21273461.75	2839035.48
0	0		0
0	0		0
PASIVO Y PATRIMONIO	0		0
Pasivo Circulante	0		0
Nóminas y Retenciones por Pagar	197790.09	197790.09	0
Depósito Recibido	46980	46980	0

Cuentas por Pagar a Corto Plazo	177726.2	39933	-137793.2
Cobros Anticipados	337403.21	337403.21	0
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	50009.67	50009.67	0
Gastos Acumulado por pagar	13406.04	13406.04	0
0	0	0	0
Otras provisiones Operacionales	11518.31	0	-11518.31
Provisión para vacaciones	123359.24	123359.24	0
Total Pasivo Circulante	958192.76	808881.25	-149311.51
0	0		0
Pasivo a Largo Plazo	0	0	0
Efectos, Cuentas y Partidas por Pagar a Largo Plazo	0	0	0
Prestamos recibidos por pagar y obligaciones a largo plazo	0		0
Total Pasivo a Largo Plazo	0		0
0	0		0
Pasivo Diferido	0		0
Sobrantes en Investigación	0		0
Cuentas por Pagar Diversas	0		0
Ingresos de Períodos Futuros	0		0
Total Pasivo Diferido	0		0
0	0		0
Otros Pasivos	0	87334.06	87334.06
Sobrantes en Investigación	5		-5
Cuentas por Pagar Diversas	13011.06	34549.07	21538.01
Ingresos de Períodos Futuros	164365.22	164365.22	0
Total Otros Pasivos	177381.28	973246.47	795865.19
Total de Pasivo	1135574.04	2877257.32	1741683.28
0	0		0
Capital		0	0

Capital de la dependencia	13891223.23	13891223.23	0
Operaciones entre Dependencia	1270453.17	1270453.17	0
Utilidad del Período	2137175.83	3234528.033	1097352.203
0	0		0
Total de Capital	17298852.23	18396204.43	1097352.203
Total de Pasivo y Capital	18434426.27	21273461.75	2839035.483

Anexo 18

Estado de Resultado Proforma	2015	2016	Variación	%
CONCEPTO	TOTAL			
Vetas de Servicio Turístico	11793857.01	13562935.6	1769078.55	15
menos: Descuentos en ventas	0		0	
Impuesto del mercado agropecuario	0		0	
Devoluciones y Rebajas en ventas	0		0	
Ventas Netas	11793857.01	13562935.6	1769078.55	15
Costo de Ventas	7441905.39	8186095.93	744190.539	10
Utilidad Bruta en vetas	4351951.62	5376839.63	1024888.01	23.5
Menos: Gastos de Operaciones	1404990.43	1404990.43	0	0
Gastos de Ventas	278007.68	278007.68	0	0
Sueldo de Vendedores	0	0	0	
Depreciación del Vehículo de Despacho	0	0	0	
Fletes en Ventas	0	0	0	
Alquiler del Local de Ventas	0	0	0	
Gastos de Administración	1126982.75	1126982.75	0	0
Sueldos de la Administración	0	0	0	
Alquiler de Oficinas	0	0	0	
Depreciación Mobiliario de Oficinas	0	0	0	
Depreciación de edificio	0	0	0	
Depreciación de equipo de transporte	0	0	0	
Suministros de Oficina	0	0	0	
Utilidad o Pérdida en Operaciones	2946961.19	3971849.2	1024888.01	34.8
Más: Otros Ingresos	744945.17	744945.17	0	0
Ingreso comedor y cafetería	0	0	0	
Otros Ingresos	0	0	0	
Menos: Otros Gastos	1482266.34	1482266.34	0	0
Intereses bancario	0	0	0	
Impuestos tasas y contribuciones	0	0	0	
Menos: Gastos Extraordinarios	72464.19	72464.19	0	0
Gastos por Pérdidas anteriores	0	0	0	
Utilidad del Período antes del Impuesto	2137175.83	3234528.03	1097352.2	51.3
Menos: Impuesto sobre Utilidades (35%)	0	0	0	
Utilidad Neta del Período	2137175.83	3234528.03	1097352.2	51.3

Razones Financieras Proformas 2016				
Liquidez General	Activo Circulante / Pasivo Circulante			
	2015	3,399,395.37	958,192.76	3.55
	2016	3,610,015.97	808,881.25	4.46
Solvencia	Activo Real / Financiamiento Ajeno			
	2015	3,399,395.37	1,135,574.04	2.99
	2016	3,610,015.97	2,877,257.32	1.25
Endeudamiento	Financiamientos Ajenos / Financiamientos Total			
	2015	1,135,574.04	18,434,426.27	6.16
	2016	2,877,257.32	21,273,461.75	13.53
Rotación de Inventario	Costo de Ventas / Inventario			
	2015	7,441,905	1,415,746.78	5
	2016	8,186,095.93	1,557,321.46	5
Rentabilidad Económica	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos / Activo Total			
	2015	2,137,175.83	18,434,426.27	11.59
	2016	3,234,528.03	21,273,461.75	15.20
Rentabilidad Financiera	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos /Capital			
	2015	2,137,175.83	17,298,852.23	12.35
	2016	3,234,528.03	18,396,204.43	17.58

Rentabilidad de las Ventas	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos / Ventas			
	2015	2,137,175.83	11,793,857.01	18.12
	2016	3,234,528.03	13,562,935.56	23.85
Liquidez Inmediata	Activo Circulantes - Inventario / Pasivo Circulante			
	2015	1,983,648.59	958,192.76	2.07
	2016	2,052,694.51	808,881.25	2.54
Disponibilidad	Cuentas de Efectivo / Pasivo Circulante			
	2015	868,289.90	958,192.76	0.91
	2016	1,117,830.27	808,881.25	1.38
Rotación de Activo Fijo	Ventas Netas / Activo Fijo Neto			
	2015	11,793,857.01	14,514,562.55	0.81
	2016	13,562,935.56	17,142,977.43	0.79
Rotación de Activo Total	Ventas Netas / Activo Total			
	2015	11,793,857.01	18,434,426.27	0.64
	2016	13,562,935.56	21,273,461.75	0.64
Rotación de Activo Circulante	Ventas Netas / Activo Circulante			
	2015	11,793,857.01	3,399,395.37	3.47
	2016	13,562,935.56	3,610,015.97	3.76
Rotación de Capital de Trabajo	Ventas Netas / Capital de trabajo Promedio			
	2015	11,793,857.01	2,441,202.61	4.83
	2016	13,562,935.56	2,801,134.72	4.84

Anexo 20

Análisis del Estado de Origen y Aplicación de fondos

ESTADO COMPARATIVO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS											ANC	PNC Y CAPITAL		
CONCEPTO	2014	2015	Variación		Capital Trabajo		EOAF- CT		OPERACIONES		INVERSIONES		FINANCIAMIENTO	
			Debe	Haber	Aumento	Disminución	Origen	Aplicación	Origen	Aplicación	Origen	Aplicación	Origen	Aplicación
Activo Circulante														
Efectivo en Caja	130,924.98	109,466.00		21,458.98	0.00	21,458.98								
Efectivo en Banco	1,099,078.42	758,823.90		340,254.52	0.00	340,254.52								
Desgaste de Utiles y Herramientas	71,005.68	81,913.15		10,907.47	0.00	10,907.47			10,907.47					
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	307,356.37	15,979.45		291,376.92	0.00	291,376.92			291,376.92	0.00				
cuentas por Cobrar Internas	29,710.18	306,145.19	276,435.01		276,435.01	0.00			0.00	276,435.01				
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	480,880.13	804,462.14	323,582.01		323,582.01	0.00			0.00	323,582.01				
Anticipo a justificar	35,869.10	10,806.53		25,062.57	0.00	25,062.57			25,062.57	0.00				
Inventarios	1,357,911.15	1,415,746.78	57,835.63		57,835.63	0.00			0.00	57,835.63				
Reparacion en Generales en Proceso	6,483.81	18,838.25	12,354.44		12,354.44	0.00			0.00	12,354.44				
Aduedos del Presupuesto del Estado	693.97	1,432.76	738.79		738.79	0.00			0.00	738.79				
Pagos Anticipados	3,259.85	4,952.47	1,692.62		1,692.62	0.00			0.00	1,692.62				
Ingresos Acumulados por Cobrar	47,273.59	34,655.05		12,618.54	0.00	12,618.54			12,618.54	0.00				
Total de Activos Circulantes	3,428,435.87	3,399,395.37												
Efectos, Cuentas y Partidas por Cobrar a Largo	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00							
Total Activo a Largo Plazo	0.00	0.00		0.00										
Activo Fijo Tangible	19,615,419.91	21,828,237.23	2,212,817.32	0.00			0.00	2,212,817.32			0.00	2,212,817.32		
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles	9,075,469.39	7,356,260.46	1,719,208.93					1,719,208.93				1,719,208.93		
Inversión en Proceso	489,990.04	42,585.78	0.00	447,404.26			447,404.26	0.00			447,404.26	0.00		
Activo Fijo Intangible	7,340.00	0.00	0.00	7,340.00			7,340.00	0.00			7,340.00	0.00		
Amortización de Activo Fijo Intangible	4,340	0	4,340.00					4,340.00			0.00	4,340.00		
Total de Activos Fijos	11,032,940.56	14,514,562.55					0.00							
Gastos Diferidos a CP-Operaciones Corrient	232,441.49	251,530.46	19,088.97				0.00	19,088.97			0.00	19,088.97		
Total de Activos Diferidos	232,441.49	251,530.46												
Cuentas por Cobrar Diversas	293,839.91	268,234.70	0.00	25,605.21			25,605.21	0.00			25,605.21	0.00		
Perdida y Faltante en Inbestigacion	12,805.95	703.19	0.00	12,102.76			12,102.76	0.00			12,102.76	0.00		
0	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00			0.00	0.00		
0	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00			0.00	0.00		
Total de Otros Activos	306,645.86	268,937.89												
Activos Totales	15,000,463.78	18,434,426.27												
Nóminas y Retenciones por Pagar	201,884.62	197,790.09	4,094.53	0.00	4,094.53	0.00			0.00	4,094.53				
Deposito Recibido	38,450.00	46,980.00		8,530.00	0.00	8,530.00			8,530.00	0.00				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	337,075.83	177,726.20	159,349.63		159,349.63	0.00			0.00	159,349.63				
Cobros Anticipados	153,298.24	337,403.21		184,104.97	0.00	184,104.97			184,104.97	0.00				
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	70,699.58	50,009.67	20,689.91		20,689.91	0.00			0.00	20,689.91				
Gastos Acumulado por pagar	30,732.74	13,406.04	17,326.70		17,326.70	0.00			0.00	17,326.70				
Otras proviciones Operacionales	6,588.27	11,518.31		4,930.04	0.00	4,930.04			4,930.04	0.00				
Provisión para vacaciones	107,433.86	123,359.24		15,925.38	0.00	15,925.38			15,925.38	0.00				
Total de Pasivos Circulantes	946,163.14	958,192.76												
Efectos, Cuentas y Partidas por Pagar a Largo	0.00	0.00	0.00	0.00				0.00						
Prestamos recibidos por pagar y obligaciones a	0.00	0.00	0.00	0.00				0.00						
Total de Pasivos a Largo Plazo	0.00	0.00												
Sobrante de Activos Fijos en Investigación		5.00	0.00	5.00			5.00	0.00					5.00	0.00
Cuentas por Pagar Diversas	4,895.65	13,011.06	0.00	8,115.41			8,115.41	0.00					8,115.41	0.00
Ingresos de Períodos Futuros	158,409	164,365.22	0.00	5,956.43			5,956.43	0.00					5,956.43	0.00
Total de Otros Pasivos	163,304.44	177,381.28												
Pasivos Totales	1,109,467.58	1,135,574.04												
Inversión Estatal	12,395,249.38	13,891,223.23	0.00	1,495,973.85			1,495,973.85	0.00					1,495,973.85	0.00
Donaciones Recibidas de Activos Fijos			0.00	0.00			0.00	0.00					0.00	0.00
Operaciones entre Dependencia	132,118	1,270,453		1,138,335.57			1,138,335.57	0.00					1,138,335.57	
Reserva para Contingencias y Pérdidas Futuras			0.00	0.00			0.00	0.00					0.00	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	1,363,629.22	2,137,175.83	0.00	773,546.61			773,546.61	0.00	773,546.61	0.00				
Total de Patrimonio	13,890,996.20	17,298,852.23												
Total de Pasivo y Patrimonio	15,000,463.78	18,434,426.27	4,829,554.49	4,829,554.49										
Totales				0.00	874,099.27	915,169.39	3,914,385.10	3,955,455.22	1,327,002.50	874,099.27	492,452.23	3,955,455.22	2,648,386.26	0.00
Aplicación Neta Capital de Trabajo					-41,070.12	41,070.12	-41,070.12	41,070.12						
Origen Neto en Operaciones	452,903.23									452,903.23				
Aplicación Neta en Inversión	-3,463,002.99										-3,463,002.99			
Origen Neto en Financiación	2,648,386.26													2,648,386.26
Flujo de Efectivo														-361,713.50
Saldo Final	868,289.90													
Saldo Inicio	1,230,003.40													
Variación de Efectivo	-361,713.50													
	-361,713.50	0.00												

Anexo 21 Presupuesto de efectivo

	ene/16	feb/16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	agot/16	sep-16	oct/16	nov/16	dic/16	total
1. Saldo Inicial	835.7	1414.9	2457.3	905.1	3791.0	285.6	418.1	622.5	804.4	976.9	1201.1	1351.4	15064.1
2. Entradas (suma 2.1 a 2.5)	1999.9	7059.1	1329.7	4210.7	1172.2	1296.4	1392.6	1442.1	1528.5	1505.0	1635.1	1833.9	26405.2
2.1 Ventas netas	1982.0	1237.1	1309.7	1190.7	1151.2	1276.4	1371.6	1421.1	1510.7	1484.0	1615.1	1812.9	17362.5
2.2 Ingresos Financieros	0.2	0.5	0.3	0.6	0.5	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5	4.2
2.3 Otras entradas actividad operacional	17.9	22.0	20.0	20.0	21.0	20.0	21.0	21.0	17.8	21.0	20.0	21.0	242.7
2.4 Financios actividad opera	0.0	5800.0	0.0	3000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8800.0
2.4.1 Préstamos BANDEC													0.0
2.4.2 Otros Financios (F. EMERG y ROTATORIO)		5000.0											5000.0
2.5 Financiamiento (OTROS) *		800.0		3000.0									3800.0
3. Salidas (suma 3.1 a 3.8)	1420.7	6016.7	2881.9	1324.8	4677.6	1163.9	1188.2	1260.2	1356.0	1280.8	1484.8	1790.9	25846.5
3.1 Impuestos por las ventas y servicios	21.0	18.2	18.9	17.7	17.3	18.6	19.5	20.0	20.9	20.6	22.0	23.9	238.6
3.2 Pagos por compras y servicios	1047.4	3382.7	2514.0	1033.4	337.4	697.6	900.0	974.0	1072.1	983.2	1170.8	1428.1	15540.7
3.3 Gastos operac y de serv. (Salario)													0.0
3.4 Amortizacion de préstamos del BANDEC		2262.3			4051.7	176.5							6490.5
3.5 Pagos intereses del BANDEC	24.0	25.2	20.7	22.4	19.9	19.9	17.4	14.9	11.7	11.7	11.7	10.6	210.1
3.6 Comisiones y otros gastos financieros													0.0
3.7 Relaciones con el Presup. y Org. Super.	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	65.3	783.6
3.8 Otras salidas (Salarios)	263.0	263.0	263.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	200.0	215.0	263.0	2583.0
													0.0
4 Saldo final (suma 1+2-3)	1414.9	2457.3	905.1	3791.0	285.6	418.1	622.5	804.4	976.9	1201.1	1351.4	1394.4	15622.9