



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

**CARRERA:**

**CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS PARA  
EL PERÍODO 2011 DE LA EMPRESA DE MEDICAMENTOS  
LÍQUIDOS ORALES (MEDILIP), UBICADA EN LA CIUDAD DE  
BAYAMO”**

Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA

**Autores:**

Chiliquinga Chicaiza María Belén

Valverde Freire Eduardo Gonzalo

**Tutor:**

Lic. Ibrahim Amhed León Tellez

MSc. Yoili Traba Ravelo

LATACUNGA – ECUADOR

MAYO, 2011

## DEDICATORIA

*A Dios y a la Virgen Santísima del Quinche por iluminar cada uno de mis pensamientos, guiar mis pasos y brindarme la oportunidad de hacer realidad mi más grande sueño.*

*A mis Padres: Moisés Salomón Chiliquinga y Carmen Mariana de Jesús Chicaiza, gracias a su infinito amor, paciencia y constante apoyo que día a día fueron mi inspiración.*

*María Belén Chiliquinga Chicaiza*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por su infinito amor, a mis Padres Moisés y Carmen por la paciencia brindada y apoyo en cada una de mis metas, por su ejemplo, estabilidad económica y sentimental.*

*A mis hermanas Patricia, Victoria, Carolina, Grace y a mi sobrinita Pamela Julieth, por la infinita confianza, en especial agradezco a toda mi familia por su constante apoyo y seguridad.*

*A mi tutor el Lic. Amhed León, por su colaboración desinteresada en el tema de investigación, por su profesionalismo, seguridad y confianza mutua.*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por haberme abierto las puertas durante el trayecto de mis estudios, a mis amigas por ayudarme a crecer y a madurar.*

*A la Universidad de Granma de la República de Cuba, por haberme brindado la oportunidad de culminar con mi Trabajo de Diploma.*

*María Belén Chiliquinga Chicaiza*

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo lo dedico con todo mi amor a Dios quien me dio la vida y valor para seguir adelante, acompañándome siempre durante todo este trayecto.*

*¡Porque el estudio es la herencia más preciada que mis padres Gonzalo y Fanny me han podido regalar!*

*Es por eso que quiero dedicar mi esfuerzo y sacrificio a mis padres quienes me inculcaron valores para ser una persona de éxito. Ellos fueron que día tras día me motivaron para seguir adelante y culminar mi gran sueño. A mis hermanos Adrian y Mercedes por la fuerza y el apoyo que me brindaron en aquellos momentos que sentía desvanecer.*

*Eduardo Gonzalo Valverde Freire*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Son tantas personas a las cuales debo parte de este triunfo...*

*Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar acompañarme en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*En especial al Lic. Amhed León Tellez por su gran apoyo y constancia en nuestro trabajo de investigación ya que sin su ayuda no se hubiese podido realizar.*

*Mis padres, mis hermanos, por darme la estabilidad emocional y sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. Gracias por darme la posibilidad de que de mi boca salga esa palabra.*

*A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes*

*por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles.*

*Eduardo Gonzalo Valverde Freire*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo elaborar los presupuestos financieros de la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales para el período 2011.

En su elaboración fue necesaria la revisión de un grupo de bibliografías sobre las cuales se presentan los aspectos teóricos-conceptuales más importantes a considerar en el proceso de presupuestación financiera a corto plazo.

Se expone también, un procedimiento metodológico basado en un modelo de integración de la información de los presupuestos operativos para la elaboración de los presupuestos financieros.

En el tercer capítulo de este trabajo se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto. En un primer lugar se realiza una caracterización de la entidad y un análisis de la situación económica-financiera como punto de partida para el proceso de planeación. Posteriormente se exponen los pasos y resultados de la proyección del Estado de Resultado, Presupuesto de Efectivo y Estado de Situación para el período 2011.

Al final del trabajo se exponen un grupo de conclusiones y recomendaciones arribadas a partir de los resultados fundamentales que fueron necesarios destacar.

## **SUMMARY**

The present research work has as objective to make the financial budgets of the Enterprise of Liquid Oral Medicaments for the period 2011.

The revision of a group of bibliographies in its elaboration was necessary to present the more important theoretic conceptual aspects to be considered in the process of short-term financial budgeting.

It is also exposed, a methodology based in a model of integration of the information of operating budgets for the elaboration of financial budgets.

In the third chapter of the work, The results of the application of the proposed procedure are shown. In a first place, the economic and financial situation analysis and an entity's characterization are realized as starting point for the planning process. Afterwards, the income statement projection, the cash budget and Balance Sheet projection of period 2011 are exposed.

At the end, a group of conclusions and recommendations are exposed as part of the fundamental results.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TEMA.....	4
<a href="#">1.1 Generalidades sobre la presupuestación a corto plazo.....</a>	<a href="#">5</a>
<a href="#">1.2 Los presupuestos operativos. Insumos necesarios de los presupuestos financieros.....</a>	<a href="#">15</a>
<a href="#">1.3 Los presupuestos financieros. Aspectos teóricos – conceptuales.....</a>	<a href="#">18</a>
1.3.1 El Estado de resultado proyectado.....	19
1.3.2 El Presupuesto de efectivo.....	20
1.3.3 El Balance general proyectado.....	21
Capítulo II Esquema metodológico para la planeación financiera a corto plazo.....	23
<a href="#">1.4 Herramientas para el análisis económico-financiero previo a la planeación financiera. 25</a>	<a href="#">25</a>
<a href="#">1.5 La elaboración del estado de resultado proyectado.....</a>	<a href="#">38</a>
<a href="#">1.6 La elaboración del presupuesto de efectivo.....</a>	<a href="#">39</a>
<a href="#">1.7 La elaboración del balance general proyectado.....</a>	<a href="#">43</a>
CAPITULO III Elaboración de los presupuestos financieros en la empresa de medicamentos líquidos orales de bayamo.....	47
<a href="#">1.8 Caracterización general de la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales.....</a>	<a href="#">47</a>
<a href="#">1.9 Análisis económico-financiero al cierre del período 2010.....</a>	<a href="#">50</a>
3.2.1 Análisis de la Posición Económica.....	50
3.2.2 Análisis de la posición financiera.....	52
<a href="#">1.10 Elaboración de los presupuestos financieros.....</a>	<a href="#">58</a>
3.3.1 Proyección del Estado de Resultado 2011.....	58
3.3.2 Presupuesto de efectivo para el 2011.....	60
3.3.3 Proyección del Estado de Situación al cierre del 2011.....	65
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	71
ANEXOS.....	74

## **INTRODUCCIÓN**

El sistema empresarial cubano ha enfrentado a grandes transformaciones en sus procesos y funciones, desenvolviéndose en un entorno marcado por mercados globales, competitivos y dinámicos. La economía cubana está inmersa en un proceso de cambios profundos en busca de salidas a la recesión de la década de los años noventa y a la actual crisis que estamos enfrentando. Múltiples cambios de conceptos y presupuestos, diversificación de las formas de propiedad, aunque bajo el predominio de la estatal, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, entran a la escena nuevos sujetos económicos y se acrecienta la necesidad de utilizar la planificación como herramienta medular.

Sin dudas, en este entorno, la empresa constituye el auténtico motor impulsor de la actividad económica, y esta configura a su vez, uno de los aspectos fundamentales de la evolución de la realidad de estos tiempos. Con ello, la empresa es en este momento la célula básica que impulsa el extraordinario y acelerado desarrollo material con el cual, las personas tendrán que constituir su verdadera esencia y su única vía posible para administrarlas y conducir las en un contexto de competitividad y complejidad crecientes.

Esta situación confiere, nuevas e importantes responsabilidades, de todo orden, a los directivos, que habrán de afrontar, con voluntad y decisión nuevos retos en su labor. Con ello es de primordial importancia que las empresas se esfuercen en adoptar técnicas avanzadas de análisis y gestión que conduzcan, no solo a su óptimo desarrollo, sino también a la acertada planificación del futuro.

Los estudios relativos a la actividad económico-financiera de las empresas han sufrido importantes cambios en este siglo como consecuencia de modificaciones tanto en lo que se refiere al ámbito de estudio de los problemas financieros de la empresa, como por la utilización de técnicas que han ido variando según las necesidades de cada momento en un intento de resolver los problemas que los fenómenos financieros han planteado.

En muchas de las entidades cubanas se acentúa un problema de especial gravedad por sus negativas consecuencias económicas, que obliga a actuar con urgencia: el desequilibrio financiero.

El comandante en jefe se refirió a esta temática “.....la situación y el manejo de los recursos financieros por las empresas, la fluidez y oportunidad de los ingresos deberán ser tareas de primer orden para todos los dirigentes y ejecutivos....la eficiencia en el uso del dinero, en particular las operaciones de cobros y pagos tendrán particular importancia, a ello será preciso dedicarle todo el talento necesario acudiendo, cuando proceda, a las prácticas internacionalmente aceptadas....el concepto de que solo se puede contar con el recurso de que se dispone deberá ser aplicado con celeridad.... la introducción de nuevos instrumentos de análisis para el logro del perfeccionamiento de la gestión financiera de las empresas y otras fórmulas deben ser implementadas”<sup>1</sup>

Para Cuba es indispensable que todos los profesionales administrativos tengan el conocimiento necesario de las técnicas de análisis económico-financiero para contribuir con certeza en la toma de decisiones en función del bienestar tanto financiero como económico de cada organización. Pero además, es indispensable también, que los profesionales tengan profundos conocimientos y habilidades para anticiparse a los hechos, prever y condicionar la situación económica y financiera del futuro.

En este sentido, la mayoría de las empresas cubanas realizan los presupuestos de ventas, producción, consumo material, compra de materiales, gastos operacionales y otros presupuestos operativos. Sin embargo, es difícil encontrar entidades que elaboren y utilicen como herramienta de planeación financiera a corto plazo al presupuesto de efectivo y los estados financieros proyectados tan necesarios para prever los flujos financieros y la situación económica-financiera con la cual terminará el ejercicio de la actividad económica de un período determinado.

Lo anterior limita la capacidad anticipatoria de los encargados de la administración de los recursos financieros e imposibilita tomar medidas a priori para corregir cualquier problema económico o financiero que se pueda prever. La elaboración de los presupuestos financieros no es solo un trabajo de rutina, es una tarea de gran necesidad para conocer a priori los resultados financieros de la actividad económica y condicionar una mejor administración financiera de la empresa.

---

<sup>1</sup> Castro Ruz, Fidel., Discurso en mesa redonda informativa, periódico Granma 8 de abril del 2005.

La planificación financiera es de gran importancia, debido a que busca el correcto proceso de toma de decisiones, administrando los recursos con los que cuenta la organización de forma eficiente y coherente al momento de gastarlos o invertirlos. Por lo que las organizaciones toman muy en serio esta herramienta y destinan los recursos que sean necesarios para su correcta aplicación.

Esta es una necesidad indiscutible en todas las empresas cubanas y la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales (Medilip) que se encuentra inmersa en el perfeccionamiento empresarial debe utilizarlas como instrumento cotidiano para la toma de decisiones.

En esta entidad existen planificadores de la producción y se realizan todos los presupuestos operativos acordes a los pronósticos de ventas y el plan de producción. Sin embargo, en esta entidad no se estiman los flujos financieros ni la situación económica-financiera a través de la elaboración de los presupuestos financieros, lo cual imposibilita la administración financiera coherente e integrada de la entidad.

Es por ello que se plantea como problema de esta investigación el siguiente:

**Problema:**

Las insuficiencias en el proceso de planeación financiera a corto plazo en la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales no posibilitan una coherente e integrada administración financiera.

**Objetivo General**

Elaborar los presupuestos financieros de la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales para el período 2011.

**Objetivo Específicos**

- ✓ Analizar las bases teóricas y conceptuales en los que se enmarcan la planificación financiera a corto plazo.
- ✓ Proponer un esquema metodológico para la elaboración de los presupuestos financieros a corto plazo.
- ✓ Elaborar los presupuestos financieros para el período 2011 en la empresa de medicamentos líquidos orales (MEDILIP)

## **Hipótesis**

Si se aplica un esquema metodológico que integre los distintos presupuestos operativos se podrán elaborar los presupuestos financieros a corto plazo con vista a una coherente e integrada administración financiera en la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales.

## **Métodos, procedimientos y técnicas de investigación científica a utilizarse.**

### **MÉTODOS TEÓRICOS.**

- ✓ Inducción-Deducción.
- ✓ Analítico- sintético.
- ✓ Sistémico- Estructural.
- ✓ Histórico- lógico.

### **MÉTODOS EMPIRICOS.**

- ✓ Observación.
- ✓ Revisión documental

### **MÉTODOS ESTADÍSTICOS**

- ✓ Análisis porcentual

### **MÉTODOS PROPIOS DE LA ESPECIALIDAD**

- ✓ Técnicas de análisis económico y financiero (Razones financieras, Análisis vertical y horizontal, Estado de flujo de efectivo, Estado de origen y aplicación de fondos)
- ✓ Modelo de administración del efectivo
- ✓ Técnicas de planeación financiera

### **SOFTWARES A UTILIZAR**

- ✓ Microsoft Word 2007
- ✓ Microsoft Excel 2007

## **CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TEMA.**

## **1.1 Generalidades sobre la presupuestación a corto plazo.**

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa.

La búsqueda de instrumentos válidos de apoyo a la toma de decisiones gerenciales es una preocupación constante desde los comienzos del siglo XX. La generalización en el empleo de cifras predeterminadas de acuerdo con unos criterios racionales fue el primer paso encaminado a mejorar los soportes de información. Ha sido a partir de 1950 cuando esta inquietud ha alcanzado su máximo desarrollo y en la actividad de elaboración de presupuestos, aplicación de cifras predeterminadas y desarrollo de un control de gestión son hechos comunes, diríamos que casi imprescindibles, en la vida empresarial.

En este sentido, el presupuesto maestro es un instrumento de planeación y coordinación que abarca y resume el impacto esperado de todas las decisiones operativas relacionadas con la adquisición y utilización de los escasos recursos con que cuenta la empresa y las decisiones financieras que se ocupan de obtener los fondos necesarios para la adquisición de los recursos, es decir, cuantifica las expectativas acerca de las entradas y salidas de dinero, el ingreso futuro y la posición de la empresa.

Además, es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, ya que cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la empresa.

El presupuesto maestro define objetivos básicos de la empresa así como también determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa, facilitando el control de las actividades con un autoanálisis de cada período, asignando los recursos de la empresa que se deben manejar con efectividad y eficiencia.

El presupuesto maestro consiste solo en un estimado, ya que no se puede establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. Este instrumento de planeación no pretende sustituir a la administración, sino todo lo contrario, debe funcionar como una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.

Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad que se realice sin ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Asimismo, se dice que este presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, medible, comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

Según Polimeni, Ralph "Es el resumen de los objetivos de todas las [funciones](#) de una organización que incluye [ventas](#), [producción](#) y [finanzas](#)."<sup>2</sup>

Según Morton, Backer "Un esquema de presupuesto o [planeamiento](#) que da énfasis al factor único de la utilidad, más bien que a los factores individuales de ventas, gastos y costos"<sup>3</sup>

Para Bartizal, John R "Un presupuesto es un pronóstico en detalle de los resultados de un programa de operaciones reconocido oficialmente basado en la más alta y razonable [probabilidad](#) de eficiencia operativa. Es una cuestión de [política](#) administrativa, pero un pronóstico no puede considerarse como un presupuesto a no ser que este trate de las correcciones que resulten en la prevención de despilfarros y costos excesivos."<sup>4</sup>

Su concepto referido a que es un programa de operaciones es sumamente considerado por que estos lo logran con eficiencia, sin embargo no presenta si estas son de carácter productivo, ni tampoco la relación que posee con los aspectos financieros.

Para Neuner, "Es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los [negocios](#). Ese estimado en una entidad de negocio tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Teniendo por finalidad auxiliar a la administración y dirección en la coordinación de sus funciones de [venta](#), de producción y administración"<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Polimeini, Ralph S. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1990.

<sup>3</sup> Morton, Backer, P. H. D. Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo y de Gerencia . La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977.

<sup>4</sup> Bartizal, John R. Presupuesto, Principios y Procedimientos. / John R. Bartizal. —La Habana 1950.

<sup>5</sup> Neuner, John J. Contabilidad de Costos / John J. Neuner.—La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977

En esta definición se identifica que el punto de referencia o partida son los resultados que se desean alcanzar en el negocio considerándose como una estimación, con una alta preparación tomando en cuenta los ingresos que se generan así como también los costos que se originan.

Según Horngren, "El presupuesto integral es la expresión del plan maestro financiero y de operación de la administración, esto es, el compendio formalizado de los objetivos de la entidad y de los medio con que cuenta para lograrlo. Cuando son administrados conscientemente, los mismos impulsan a la administración a la planeación, proporcionan expectativas definidas que son el marco de referencia para juzgar el [desempeño](#) subsiguiente y por último promueve la [comunicación](#) y la coordinación entre varios segmentos del negocio."<sup>6</sup>

Tiene varios elementos que lo hace coincidentes con la definición anterior cuando se señala los [medios](#) para alcanzarlo pero a su vez se considera mucho más completo, pues su estimación es tanto de operaciones como financiero y en el mismo se cumplimentan los objetivos de la entidad y los medios con que se cuenta para alcanzarlos. Se observa que plantea [la comunicación](#) en [función](#) de alcanzar los mismos y por tanto se establece el proceso de involucrar a todos en el desempeño de la organización y por último la relación con los segmentos del negocio.

Para Stoner "Los presupuestos son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período específico de tiempo. Son ante todo medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes muy importantes de los programas y proyectos"<sup>7</sup>

Considerando la definición anterior, el mismo tiene como elemento común los resultados financieros que se establecen para las diferentes actividades de las organizaciones, aunque, aquí se deja sentado en el tiempo lo que destaca un período dado. A pesar de que no delimita que áreas o actividades comprende se puede entender que al señalar programas o proyectos, estén dentro de los mismos los resultados o unidades del negocio.

En forma resumida Carlos Mallo expresa que "El presupuesto es un medio de acción que permite dar forma explícita a decisiones y planes en términos económicos"<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Horngren, Charles. Contabilidad de Costos. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1991.

<sup>7</sup> James A. F. Stoner – Charles Wankel, Administración. Tercera Edición, México. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana SA, 1989.

El ejercicio de la actividad presupuestaria está integrada al proceso de información-decisión-acción, y se desarrolla a través de las fases de previsión, presupuesto y control. Por consiguiente, se puede definir así al presupuesto: “previsión de las operaciones futuras que garantiza la dirección y acción de las actividades mediante un control de la información”.<sup>9</sup>

La fase de previsión constituye una situación voluntaria, técnica y colectiva, que canaliza el proceso inicial de la toma de decisiones y fija las garantías previas de ejecución. El establecimiento de una política futura empresarial debe inscribirse en unos soportes de información estadísticos, contables y económicos, que por la acción conjunta de todos los departamentos permitan la elección de las vías o caminos por los que la empresa debe dirigir sus esfuerzos.

La presupuestación facilita el equilibrio entre los ingresos y gastos, y define a través del empleo de unos recursos la posibilidad de obtención de unos objetivos concretos.

Para el control, el sistema utilizado descansa en una comparación y análisis entre cifras presupuestadas y reales, y permite comunicar al responsable oportuno, cuando la cuantía de la desviación lo justifique, las diferencias detectadas. El seguimiento debe ser permanente si se pretende alcanzar los objetivos básicos.

El ejercicio de la actividad presupuestaria exige una perfecta jerarquización de funciones y una completa coordinación de todos los órganos empresariales, lo que supone aplicar la denominada pirámide de la información, que se describe a continuación:

## **1. Dirección**

Se encargará de fijar la política general a seguir, los informes que periódicamente reciba deberán ir depurados, a fin de que pueda ocuparse tan solo de las desviaciones más significativas, consiguiendo así un ahorro importante de tiempo dentro de la función directiva.

## **2. Mandos intermedios**

---

<sup>8</sup> Mallo Rodríguez, Carlos. Contabilidad Analítica. Costos, Rendimientos, Precios y Resultados. / Carlos Mallo Rodríguez. Madrid, 1991.

<sup>9</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estados-Financieros-Proyectados/571931.html>

Su función es instrumentar los medios necesarios para que el objetivo de la política general se alcance. Su existencia permite, por medio de la delegación de funciones, la adopción de rápidas soluciones ante problemas concretos.

### **3. Ejecutantes**

Constituyen el último eslabón, su actividad descansa en el empleo de los instrumentos recibidos y el cumplimiento de las órdenes recibidas.

De esta manera, un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

La elaboración de presupuestos tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Ser una guía de acción
- ✓ Permite comparar lo real con lo planificado
- ✓ Evaluar la actuación de la compañía
- ✓ Optimizar el empleo económico de los recursos
- ✓ Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

Los aspectos que deben manejarse por quienes tienen la responsabilidad de planificar en las instituciones tanto públicas como privadas en general pueden ser:

#### a. La mecánica de la presupuestación

El manejo operativo, numérico y mecánico de los presupuestos no puede ni debe fallar, pues es la simple recolección, proceso y presentación de los resultados que se esperan en el período presupuestado; que consiste esencialmente en:

- ✓ Diseñar los formatos e informes
- ✓ Determinar los datos necesarios
- ✓ Estructurar los métodos operativos para completar y desarrollar los procesos

b. Las técnicas de la presupuestación

Son aquellos métodos de desarrollo de la información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionados con las estimaciones, y que nos sirve para validar y respaldar las proyecciones. Entre estos tenemos:

- ✓ Métodos para pronosticar ventas
- ✓ Análisis de punto de equilibrio
- ✓ Determinación de costos estándar
- ✓ Presupuestación variable
- ✓ Investigación de operaciones (ventas, producción, inventarios)
- ✓ Determinación de la capacidad de producción
- ✓ Presupuesto base cero

c. Fundamentos de la presupuestación

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. La participación y el compromiso permiten la viabilidad de las estrategias y acciones que acercarán los objetivos. Cuando se reciben cifras que no tienen el respaldo y sustento de cómo y con qué recursos se lograrán, difícilmente estos tendrán la validez que el presupuesto exige.

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos:

- ✓ Compromiso de la administración
- ✓ Sistema de comunicación efectiva
- ✓ Sistema participativo
- ✓ Estructura organizacional definida
- ✓ Expectativas realistas (objetivos y metas)
- ✓ Asignación de recursos

- ✓ Horizontes de los presupuestos
- ✓ Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- ✓ Flexibilidad de los presupuestos
- ✓ Seguimiento y control
- ✓ Contabilidad por responsabilidades

### **VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS**

Como ventajas de los presupuestos pueden ser mencionadas las siguientes:

1. Presiona a que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada.
3. Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.
9. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
10. Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

### **TIPOS DE PRESUPUESTOS**

Dependiendo de la finalidad se consideran al menos estos tipos de presupuestos:

a. Por el plazo

Inmediato (hasta 3 meses)

Corto plazo (hasta 1 año)

Mediano plazo (2-4 años)

Largo plazo (general)

b. Por el universo de la información

Presupuesto de gobierno

Presupuesto de sectores productivos

Presupuestos empresariales

Presupuestos-proyectos específicos

c. Por la naturaleza de las informaciones

Presupuesto de ventas

Presupuesto de producción

Presupuesto de compras

Presupuesto de gastos (Ventas, Administración, etc.)

Presupuesto de inversión

Presupuesto de efectivo

d. Presupuestos financieros específicos

Estados financieros proyectados (Balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas, estado de cambios en la posición financiera.)

Presupuestos de efectivos

**¿QUIÉN DEBE PREPARAR LOS PRESUPUESTOS?**

Es el funcionario que conozca y maneje al menos los aspectos que se citan a continuación:

a. La organización de la empresa

✓ Su estructura

✓ Constitución

✓ Misión

✓ Objetivos

b. El mercado

✓ Participación en el mercado

- ✓ Conocer a la competencia
- ✓ Tipo de demanda
- ✓ Distribución geográfica del mercado
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Motivación al consumidor

c. Finanzas

- ✓ Situación financiera del negocio
- ✓ Capacidad de inversión
- ✓ Aspectos económicos del país
- ✓ Ciclo de flujo de efectivo

d. Costos y producción

- ✓ Capacidad instalada
- ✓ Niveles de productividad
- ✓ Sistemas de costos y métodos de valoración de inventarios
- ✓ Composición de costos

e. Políticas económicas y administrativas de la empresa

- ✓ Políticas de inversión
- ✓ Políticas de créditos
- ✓ Políticas de endeudamiento
- ✓ Políticas de tesorería
- ✓ Políticas de personal

### **EL PERÍODO Y SU CICLO PRESUPUESTARIO**

En el proceso de planificación se plantean los objetivos, finalidades y metas a alcanzarse tanto a corto como a largo plazo. En la mayoría de casos estas expectativas estarán respaldadas por estrategias, planes de acción y asignación de recursos; sin embargo, se requiere precisar, en números el avance y la consecución de esos objetivos. El presupuesto nos permite, a través de

cifras, dar a conocer en un lenguaje seguro que resultados vamos realmente a obtener si cumplimos con lo planificado. En otras palabras, ciertos aspectos cualitativos o subjetivos de los logros a alcanzarse se transforman en aspectos totalmente medibles y claros, de tal manera que primero, se obtenga una visión económica numérica de ellos, y segundo, se determine la contribución requerida de cada uno de los miembros de la organización.

### **CLASES DE PRESUPUESTOS:**

Finalmente, el presupuesto maestro es una herramienta de dirección indispensable para definir el rumbo que debe seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos.

El presupuesto maestro, a modo general, se puede agrupar en **presupuestos operativos** y **presupuestos financieros**. Los presupuestos operativos son de vital importancia en la proyección de la utilidad de la empresa, ya que los mismos están encaminados a proyectar los ingresos y gastos futuros, así como la previsión de los distintos tipos de recursos que demandarán las actividades de la empresa.

Los presupuestos financieros deben estar integrados a los presupuestos operativos ya que estos últimos constituyen la fuente de información para la proyección de los flujos financieros, el resultado económico del período y la situación financiera al cierre del ejercicio económico. Los mismos son:

Presupuesto de efectivo

Estado de resultado proyectado

Balance general proyectado

A continuación serán tratados los presupuestos operativos como insumos necesarios para la elaboración de los presupuestos financieros y posteriormente se dará paso a estos últimos como objeto fundamental de esta investigación.

## **1.2 Los presupuestos operativos. Insumos necesarios de los presupuestos financieros.**

Los presupuestos operativos constituyen uno de los principales presupuestos dado que de éste dependen todos los demás. El presupuesto de ventas se constituye como la primera etapa que debe enfrentar la empresa para la determinación del [comportamiento](#) de la [demanda](#); sus expectativas en el [mercado](#) en cuanto a las mercaderías, [productos](#) o servicios que comercializan dentro de un período determinado.

Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las [políticas](#) de [precio](#), el grado de [competencia](#) industrial interna y externa, el ingreso disponible, la [actitud](#) de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc..Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus [pronósticos](#) más exactos.

Los presupuestos operativos son estimados que en forma directa o en proceso tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleva ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- ✓ Presupuesto de venta.
- ✓ Presupuesto de producción.
- ✓ Presupuesto de compra y consumo material directo.
- ✓ Presupuesto de mano de obra directa.
- ✓ Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.
- ✓ Presupuesto inventario final.
- ✓ Presupuesto costo de mercancías vendidas.
- ✓ Presupuesto de gastos de venta y de administración.

### **Presupuesto de venta.**

Es el punto de partida de la planeación a corto plazo, que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar el límite de tiempo el cual se recibe del área de comercialización y venta.

La empresa para pronosticar sus ventas, acostumbra a utilizar datos de predicciones internos y externos como:

- ✓ Tendencias recientes de las ventas.
- ✓ Estudio de la economía nacional.
- ✓ Condiciones de mercado.
- ✓ Estrategia de precios.
- ✓ Limitaciones de capacidad.
- ✓ Cantidad de inventarios y activos.
- ✓ Cuentas por cobrar.

Hacer un buen pronóstico es importante, porque si el mercado se expande más de lo que esperaba la empresa, esta no sería capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, los plazos de entrega se alargarían, las pérdidas se acumularían, por lo que la empresa perdería parte de su clientela y una gran oportunidad de mercado.

### **Presupuesto de producción.**

Es el presupuesto de ventas ajustado por los cambios de inventario; la producción debe ser planeada a un nivel eficiente, de modo que no haya grandes fluctuaciones en la nomina de empleados.

Es decir que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado, es decir; es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

### **Presupuesto de compra y consumo material directo.**

Este presupuesto es de vital importancia para la empresa ya que las cantidades por comprar y los planes de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales estén disponibles. Estos presupuestos dependen directamente del presupuesto de producción, las normas de consumo de las materias primas y el inventario inicial ya existente de las mismas. A partir de este presupuesto se podrán determinar los desembolsos de efectivos necesarios para satisfacer los requerimientos de insumo del proceso productivo y por tanto constituye una

de las principales fuentes de salidas de efectivo a considerar en el proceso de planeación financiera.

### **Presupuesto de mano de obra directa.**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Es de esta manera que el conocimiento de los gastos de mano de obra directa no sirve solo como un elemento en la presupuestación de los costos de producción, sino también como conocimiento de los desembolsos que debe realizar la empresa periódicamente por motivo de sueldos, impuesto por mano de obra, seguridad social y otros relacionados a este concepto.

### **Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

### **Presupuesto inventario final.**

El presupuesto de inventario final tiene como objetivo determinar el monto de los surtidos de inventario que se mantendrán en almacén al cierre del período presupuestado. El mismo depende del inventario inicial, los requerimientos de compras de materias primas y otros materiales, los inventarios de producciones en proceso, producciones finales y las políticas de administración del inventario.

### **Presupuesto costo de mercancías vendidas.**

El presupuesto de costo de mercancías vendidas demanda de la más exacta estimación de las normas de insumo de materias primas, materiales, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación que se agregan al costo de la producción en proceso. El mismo representa la suma de todos los gastos implicados en la elaboración de los productos ya vendidos.

### **Presupuesto de gastos de venta y de administración.**

### **Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)**

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero.

Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

### **Presupuestos de Gastos Administrativos (PGA)**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

### **1.3 Los presupuestos financieros. Aspectos teóricos – conceptuales.**

Una vez elaborado los presupuestos operativos y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar los presupuestos financieros, que resume la posición contable y financiera proyectada de la empresa. Estos presupuestos financiero son de especial interés para la gerencia y los inversores, pues muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad. Incluso, es de suma utilidad para entidades externas.

La etapa de preparación de los presupuestos debe constituirse en la oportunidad de constatar cómo se está manejando la empresa y cómo se debería hacer para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica. La evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permite considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

Los presupuestos financieros son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc. Esto propicia una evaluación eficiente durante el período presupuestal. También los presupuestos

colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

Los presupuestos, tanto operativos como financieros, permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado finalmente a través del estado de resultados presupuestado, del estado de situación financiera presupuestado y del flujo de efectivo presupuestado.

Por tanto, los presupuestos financieros se resumen fundamentalmente en los siguientes:

Presupuesto de efectivo.

Estado de resultados proyectado (ganancias y pérdidas)

Proyección del Balance General

El responsable de elaborar estos presupuestos es la función Contabilidad o Finanzas. Cabe destacar también que la importancia de dichos presupuestos no sólo está en la previsión de resultados (ANTES), sino que permiten un posterior control de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esa diferencia (DESPUÉS). Asimismo, se puede aplicar un análisis financiero (ratios).

### **1.3.1 El Estado de resultado proyectado.**

El presupuesto maestro está constituido por dos presupuestos: el de operación y el financiero. El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de las cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costo de venta y de gastos de operación. Estos, a su vez, requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados proyectado.

En la elaboración del estado de resultado proyectado en común utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los

porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior, por cuanto el Estado de resultado proyectado es aquel que muestra los ingresos y costos expresados para el año siguiente.

Por tanto, para realizar el estado de resultado proforma es necesario conocer el pronóstico de las ventas, y a partir de ahí estimar los requerimientos de inversión (costos), para ello se puede utilizar el método abreviado del por ciento de ventas, el cual se basa en el cálculo de las ventas, los gastos operacionales e intereses a partir de cierto porcentaje respecto a la venta proyectada que puede ser el por ciento del año anterior.

### **1.3.2 El Presupuesto de efectivo.**

El Presupuesto de Efectivo constituye uno de los aspectos más importantes de la planeación financiera, es la herramienta de pronósticos que permite que el administrador financiero determine las necesidades financieras de empresa a corto plazo (pronóstico de caja). Es importante para evaluar a corto plazo las necesidades, por que se prepara de tal manera que permite el análisis de estas unidades.

Es insumo fundamental del balance general, mediante el presupuesto de efectivo se obtiene un pronóstico de las entradas y salidas del efectivo que deben producirse en determinados períodos.

Normalmente se proyecta para un período de un año dividido por meses, semanas, días según las características de la empresa. Estos flujos se conocen como Cash – Flow. El flujo de efectivo es el flujo interno de fuentes y empleo del dinero durante un período determinado.

El presupuesto de efectivo parte del pronóstico de las ventas. A continuación pronostica los activos fijos y los inventarios que se requerirán para satisfacer los niveles pronosticados de ventas. Posteriormente coloca sus compras de activos y los pagos reales por estas compras, en una escala de tiempo, junto con la programación real de sus propias ventas y cobranzas.

También permite planificar el financiamiento externo en la magnitud, oportunidad, y duración requerida, es generalmente exigido por los calendarios de devoluciones de la deuda, permitiendo administrar la liquidez de la empresa.

### **Partes Fundamentales:**

1. **Entradas de efectivo:** Ventas al contado, cobros de ventas al crédito, dividendos recibidos, ingresos por arrendamiento, etc.
2. **Salidas de efectivo (desembolsos):** Pagos por compras (cuentas por pagar), compras en efectivo, dividendos, re adquisición de acciones, sueldos y salarios, impuestos, intereses, arrendamientos, compras de activos, etc.

El insumo fundamental del presupuesto de efectivo es el pronóstico de ventas, este pronóstico lo suministra el Departamento de Comercialización y Ventas, es el punto de partida de la empresa, para programar sus ventas utiliza, tanto datos de predicción exterior como interior.

Un presupuesto de caja proyecta las entradas de efectivo para un período específico de tiempo; por lo tanto se hace necesario determinar cuándo ocurrirá superávit o déficit de efectivo.

Para que una empresa pueda incurrir en costos elevados de administración del efectivo debe asegurarse un adecuado retorno a la inversión. Las empresas con grandes inversiones en activos representadas en dinero efectivo, tales como bancos, compañías financiadoras y otras empresas que necesiten altos niveles de liquidez para financiar sus operaciones corrientes, pueden afrontar en mejores condiciones operativas los costos de personal requerido para la administración del efectivo.

La utilidad de los servicios de la administración del efectivo depende en gran parte de las fluctuaciones de las tasas de interés. Así, una empresa que pueda operar con niveles de efectivo reducidos puede decidir entre incrementar sus activos rentables o reducir el crédito obtenido a intereses onerosos.

### **1.3.3 El Balance general proyectado.**

En el diseño de actividades, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminado a lograr una situación conveniente para la empresa en dicho período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de estados financieros presupuestados, que nos servirán de guía durante el período considerado.

El balance general proforma proyecta los requerimientos de activos para el próximo período y posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital proyectado de los activos que se requerirán, lo cual permite establecer los fondos adicionales necesarios.

El balance general proforma o proyectado tiene una estructura lógica y clara y simplemente proyecta los requerimientos de activos para el próximo período y posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital proyectado de los activos que se requerirán, lo cual permite establecer los fondos adicionales necesarios.

Comienza con un pronóstico de ventas y seguidamente se pronostica el estado de resultados para el año siguiente, lo cual permite obtener una estimación del monto de utilidades retenidas que la compañía generará durante el año. Esto requerirá de la elaboración de diversos supuestos acerca de la razón de costos operativos, la tasa fiscal, los cargos por intereses y la razón del pago de dividendos.

El balance general muestra los ingresos y costos expresados para el año siguiente, ayuda a convertir estas cifras en un estimado de fondos necesarios y disponibles, las estructuras de activos (estructura financiada) deben corresponderse con las fuentes proveedoras de financiamiento (estructura financiera o de capital).

Cuando, en un balance general presupuestado, el total de los activos supera al total de la estructura financiera habrá necesidad de fondos, asimismo, cuando la suma de los componentes de la estructura de capital (total de pasivos más total del capital) resultaría en un exceso de fondos.

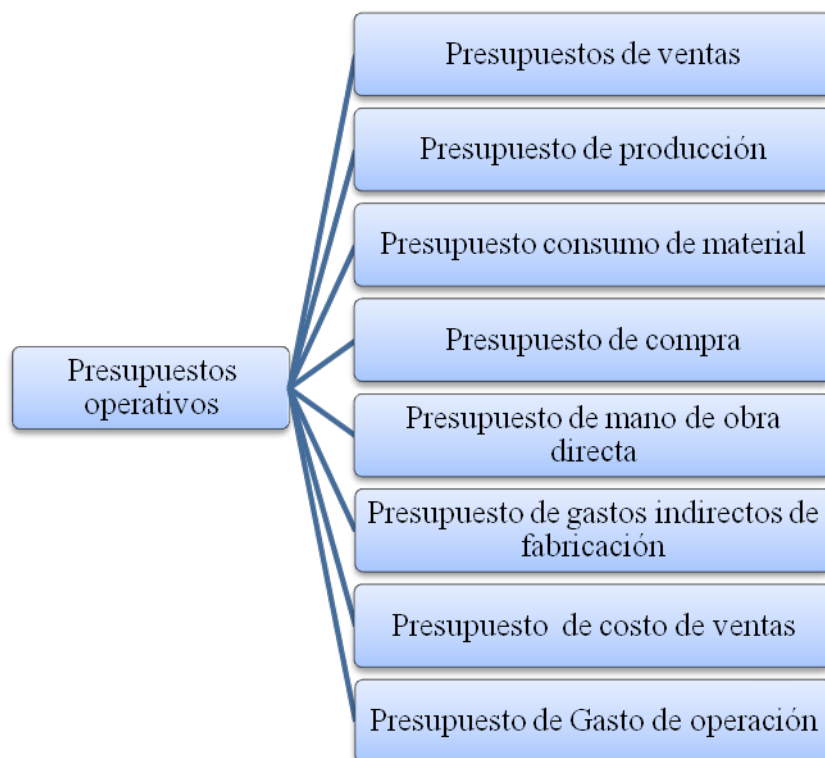
En ambos casos, la gerencia deberá tomar las decisiones correspondientes para proveer de los fondos necesarios o para colocar los fondos en exceso.

## **CAPÍTULO II ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.**

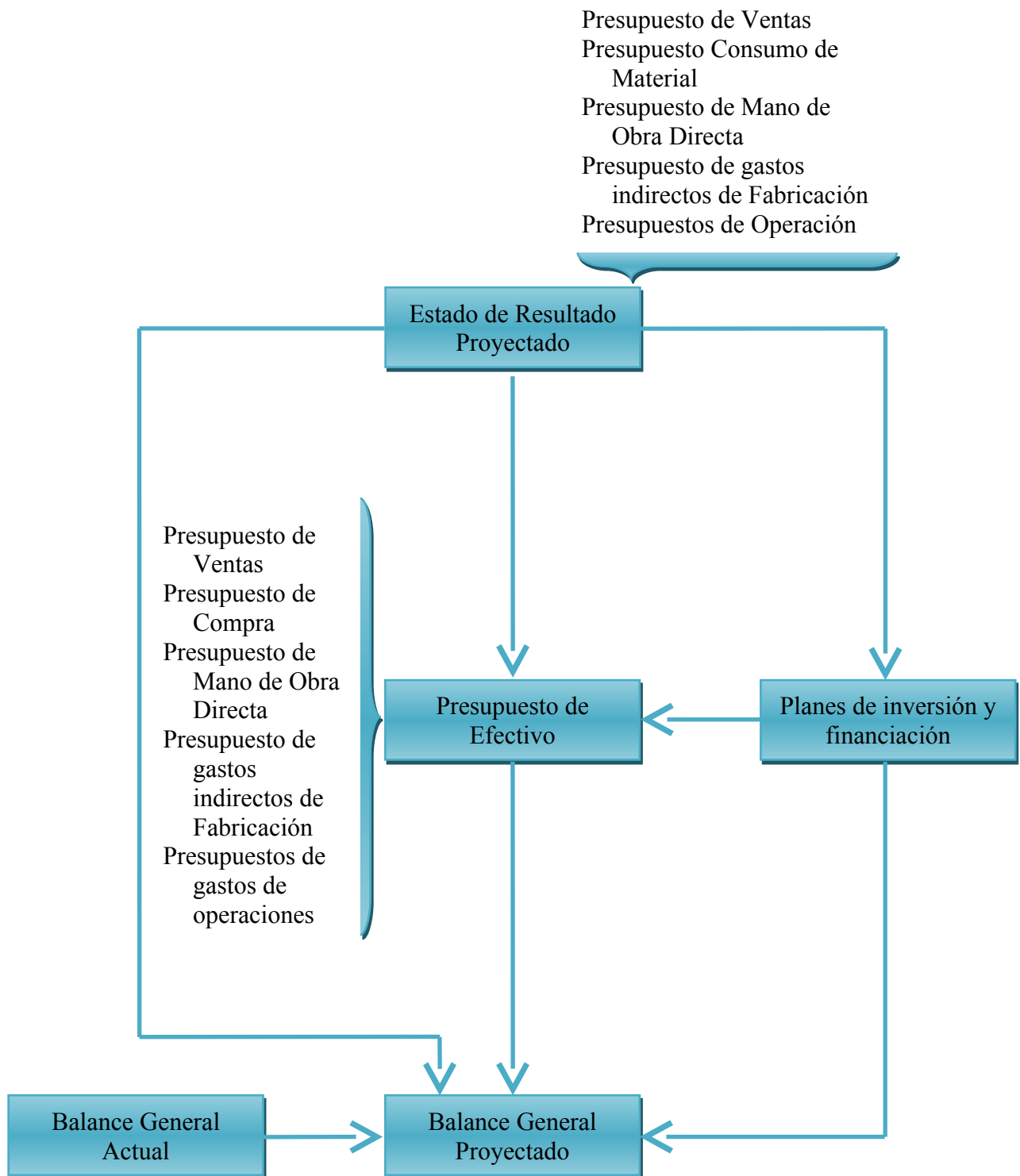
Tomando en cuenta lo estudiado en cuanto a los diferentes criterios de la planeación financiera que han sido expuestos anteriormente y los criterios de los autores se diseña el siguiente modelo, donde aparecen los elementos que se proponen para la realización del análisis económico financiero y la planeación financiera en las entidades objetos de investigación.

Es válido aclarar que existen muchos procedimientos y técnicas para llevar a cabo este objetivo pero hemos querido referir aquellas que teniendo en cuenta la bibliografía especializada puedan acercarse a las condiciones concretas de nuestro marco empresarial, permitiendo un análisis eficiente de la situación económica – financiera de la entidad en el marco de la planeación financiera a corto plazo.

### **Esquema 1 Presupuestos operativos**



**Esquema 2 Modelo general de presupuestación a corto plazo.**



El modelo general planteado tiene como punto de partida la información que procede de los presupuestos operativos del período proyectado.

Para la elaboración del Estado de Resultado Proyectado es necesario tener en cuenta a los presupuestos de ventas, presupuestos de consumo material, presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de gastos indirectos de fabricación, presupuestos de costos de ventas, estimaciones de otros ingresos y gastos y otras informaciones de interés para estimar el comportamiento de los ingresos y los gastos del período sujeto a presupuestación.

Una vez que se ha presupuestado el resultado del período se procede a elaborar el presupuesto de efectivo, para el cual es necesario tener un cercano conocimiento de las futuras entradas y salidas de efectivo. Es por este motivo que para los conceptos de entradas y salidas por conceptos de operaciones, este se nutre del estado de resultado, sin embargo también requiere nutrirse de la información que brinda el presupuesto de inversiones y los planes de financiación para los meses presupuestados.

El estado de situación proyectado es un reflejo de la situación financiera de la entidad al cierre de las operaciones del período presupuestado, es por esto que para la elaboración del mismo es necesario apoyarse en el estado de situación actual, además del estado de resultado proyectado y el presupuesto de efectivo.

#### **1.4 Herramientas para el análisis económico-financiero previo a la planeación financiera.**

##### **Indicadores originales a utilizar en el modelo.**

Independientemente del número de razones que pudieran tenerse en cuenta para el análisis en estudios anteriores, con los cuales coincide el autor de este trabajo, se ha concluido que los indicadores que a continuación se explicarán brevemente son los que más utilidad brindan para el análisis económico-financiero en la entidad objeto de estudio.

Los indicadores pueden agruparse en los siguientes grupos:

- ✓ Razones de rentabilidad.

- ✓ Razones de liquidez.
- ✓ Razones de actividad
- ✓ Razones de Estabilidad.

### **Análisis de la Rentabilidad**

El principio de la rentabilidad es verdaderamente una relación entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, la rentabilidad mide la efectividad alcanzada por la dirección de una empresa, evidenciándose en las utilidades obtenidas en la explotación de las inversiones.

Para el análisis de la Rentabilidad se evalúan los siguientes indicadores:

**Rentabilidad sobre las Ventas Netas:** También conocida como margen sobre las ventas, determina las utilidades obtenidas por cada peso de ventas netas en las operaciones normales de la entidad realizando una evaluación en la eficiencia de la operación y en la dirección de la entidad para obtener utilidades y compensar el riesgo. Un resultado alto pone de manifiesto que la dirección ha generado niveles de ventas óptimos en relación con los costos y gastos. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas Netas} = \frac{\text{Utilidad neta del período}}{\text{Ventas netas}}$$

**Costo por peso de venta:** Determina los costos causados por cada peso de venta, es una medida de la eficiencia de la administración en la minimización de sus costos de producción, mientras más bajo sea el resultado de este indicador mejor será, ya que expresa un mayor apalancamiento operativo. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo por peso de venta} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Ventas netas}}$$

**Rentabilidad económica:** Es aquel en el que se relaciona el resultado con el total de activo, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa desde una perspectiva económica el rendimiento de la inversión. Cuanto más elevado sea este indicador más favorable se comportará, ya que indicará que el activo está proporcionando mayor rendimiento.

La rentabilidad económica, como cociente entre un dato procedente del Estado de Resultado, en este caso la utilidad, y el total Activo procedente del Balance General, puede descomponerse multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, disponiendo así del margen de beneficios sobre ventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Venta}} * \frac{\text{Venta}}{\text{Activo}}$$

**Rentabilidad financiera:** Es el indicador que relaciona el resultado con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La rentabilidad financiera es un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa, está determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

Este indicador es para las entidades objeto de estudio el ratio o razón más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los cooperativistas; por lo que permite medir la evolución de uno de los objetivos principales de la cooperativa. En la misma medida que su valor sea mayor, mejor será esta, en cualquier caso como mínimo ha de ser positiva.

Al igual que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera también puede descomponerse en factores:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo totales}} * \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

### **Análisis de la Liquidez.**

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo o circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. Las pruebas de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa se pueden utilizar los siguientes indicadores:

**Liquidez general:** También denominado por varios autores como índice o razón de solvencia, coeficiente normal de liquidez o razón circulante, se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Con este resultado es posible conocer la posibilidad de la entidad para atender el pago de sus obligaciones corrientes, ya que precisa en que magnitud los valores que se encuentran disponibles en el Activo Corriente o Circulante cubren las deudas a corto plazo.

Normalmente los ratios de liquidez se comparan con los del sector. Si el ratio es superior a la unidad, indica que el fondo de maniobra es positivo y que el activo circulante puede cubrir la totalidad del pasivo a corto plazo. En cambio, si el coeficiente de liquidez es inferior a

la unidad, indica que algunos créditos a corto plazo financian una parte del activo fijo, o bien, que la empresa ha tenido pérdidas en los ejercicios anteriores.

**Liquidez inmediata:** También denominado como coeficiente rápido de liquidez, o por otros autores sencillamente, prueba del ácido o proporción neta rápida. Su cálculo se realiza aplicando la fórmula siguiente:

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Para el cálculo de este índice no se incluye en el numerador el importe correspondiente a los inventarios, ya que son considerados dentro del Activo Corriente o Circulante como las partidas menos líquidas; estas cuentas en el caso de las entidades cooperativas incluyen tanto el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo productivo, como las producciones agrícolas para la venta, por lo que lo mismo estará el valor de las existencias de materias primas y materiales, combustibles, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas, como los importes correspondientes a las producciones en proceso y terminadas, etc.

**Tesorería:** El análisis del coeficiente absoluto de liquidez o conocido también como Tesorería, refleja hasta que punto la empresa podría efectuar la liquidación inmediata de sus obligaciones corrientes con su efectivo, constituyendo por tanto el más rígido de los índices para apreciar la posición financiera a corto plazo, se determina por la fórmula siguiente:

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

## **Análisis de las razones de actividad**

Las Razones de Actividad miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o por pagar y los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez ya que permiten precisar el período de tiempo que la cuenta necesita para convertirse en dinero, miden la capacidad que tiene la entidad para generar fondos internos, al administrar los recursos invertidos en estos activos.

### **Rotación de cuentas por cobrar**

El indicador rotación de cuentas por cobrar o rotación de cartera permite mantener una estricta y constante vigilancia a la política de crédito y cobranzas. Se espera que el saldo en cuentas por cobrar no supere el volumen de ventas, pues esta práctica significará una congelación total de fondos en este tipo de activo, con lo cual se estaría restando a la entidad capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Por lo tanto, se desea que el saldo de cuentas por cobrar se rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos pero permita usar el crédito como estrategia de venta, cuando la cartera rote un alto número de veces es un indicio de una acertada política de crédito que impide la congelación de fondos en cuentas por cobrar.

Este índice se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio Cuentas x Cobrar}}$$

### **Ciclo de cobro**

Esta razón se expresa en días y significa los días de Venta pendientes de cobro que, como promedio, tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

$$\text{Ciclo de cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio}}{\text{Ventas al Crédito}} \times \text{días del período}$$

### **Rotación de cuentas por pagar**

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

### **Ciclo de pagos**

Expresa los días de compra pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa.

Refleja el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores.

Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo. No obstante, hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esto es totalmente negativo por la informalidad que refleja y el desprestigio que ocasiona.

$$\text{Ciclo de pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio}}{\text{Compras al Crédito}} \times \text{días del período}$$

### **Rotación de los inventarios**

Los excesos de inventarios son improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento baja o igual a 0. De resultar baja la rotación, se debe investigar si la empresa mantiene materiales dañados u obsoletos que en realidad no representan su valor registrado.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$$

### **Ciclo de conversión del inventario**

El ciclo de conversión del inventario es el tiempo que media desde que se compra la materia prima y los materiales hasta que se vende el producto terminado.

$$\text{Ciclo de conversión del inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Costo de Venta}} \times \text{días del período}$$

### **Análisis de la Estabilidad.**

Los indicadores de liquidez y rentabilidad reflejan la evolución de una empresa durante un período dado, por lo que para el análisis de su evolución histórica, su permanencia, su proyección en el tiempo y su firmeza se utilizarán los indicadores de estabilidad. El objetivo del cálculo de estos indicadores se fundamenta en que permitirán determinar niveles de autonomía financiera, equilibrio y vulnerabilidad.

Estos ratios, 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. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Para el análisis de la estabilidad se diferencian los siguientes indicadores:

**Estabilidad económica:** Este indicador conocido también como razón de autonomía representa desde una perspectiva económica la proporción en que los socios de la cooperativa

son dueños de los capitales económicos de la misma, un coeficiente alto es por sí solo un índice de solidez.

$$\text{Estabilidad económica} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$$

Expresa el por ciento que representa el financiamiento propio de la inversión total, o sea, cuantos pesos de financiamiento propio tiene la empresa por cada peso de inversión total.

**Estabilidad financiera:** Esta razón expresa la financiación con medios propios frente a la financiación de terceros. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Estabilidad financiera} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$$

La estabilidad financiera se refiere a cuantificar la proporción en que la entidad ha sido financiada por medio de pasivos y con qué efectividad está utilizando sus recursos. Los recursos que dispone una cooperativa pueden provenir de dos fuentes diferentes: de los socios o de personas ajenas a la empresa; en este último caso generalmente es el banco a través de los créditos otorgados a la misma, por lo tanto es conveniente estudiar y analizar la proporción que guardan entre si estas dos fuentes de recursos, ya que el equilibrio de la situación financiera dependerá de la proporcionalidad de sus elementos integrantes. Un coeficiente superior a uno se considera satisfactorio.

**Razón de Endeudamiento:** Indica en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

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

## **COMPARACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES**

En los marcos del análisis económico-financiero a nivel de sector o rama ocupa la comparación un papel muy importante, resultaría insuficiente el cálculo de los indicadores económicos-financieros a nivel de la entidad, para disponer de una visión global de la situación de una empresa.

Eduardo Castilla plantea: “...la comparación entre empresas permite tomar puntos de referencias, al comparar los resultados y rendimientos de una empresa versus otras empresas, lo cual juega un papel muy importante para la toma de decisiones...”<sup>10</sup>.

El análisis comparativo desempeña un papel muy importante; se realizan las comparaciones dentro de la misma empresa tomando en consideración un año comparando la proporción existente entre partidas seleccionadas, así como se evalúa el comportamiento de las partidas en varios años seleccionados y entre diferentes empresas del sector.

En este trabajo se considera la comparación como fase final del análisis, que deberá convertirse en un motor impulsor para la continuidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, al dar evidencias de la tendencia y del lugar que ocupa la entidad analizada dentro del sector, convirtiéndose de esta manera en una técnica fundamental para la toma de decisiones.

La comparación se realiza mediante la agrupación de las entidades del sector, determinando el lugar o ranking de cada entidad cooperativa productora de caña, ya sea por territorios, por formas de propiedad, u otro criterio que se decida adoptar, al finalizar un ejercicio o período económico, en este caso el año zafra.

La agrupación de entidades se logra mediante el establecimiento de los límites mínimos y máximos para cada uno de los indicadores utilizados en el análisis, lo que permitirá establecer un ranking u ordenamiento de las mismas acorde con sus resultados integrales.

---

<sup>10</sup> Castilla, E. ,Los Estados Financieros en la Toma de Decisiones. [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com) 2001

**Análisis vertical:** Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

**Análisis horizontal:** Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

#### **Ventajas del análisis horizontal.**

Las ventajas del análisis horizontal se pueden resumir de la siguiente forma:

- ✓ Los porcentajes o las razones del análisis horizontal solamente resultan afectados por los cambios en una partida, a diferencia de los porcentajes del análisis vertical que pueden haber sido afectados por un cambio en el importe de la partida, un cambio en el importe de la base o por un cambio en ambos importes.

- ✓ Los porcentajes o las razones del análisis horizontal ponen de manifiesto el cumplimiento de los planes económicos cuando se establece comparaciones entre lo real y lo planificado.

✓ Los porcentajes o las razones del análisis horizontal son índices que permiten apreciar, de forma sintética, el desarrollo de los hechos económicos. La comparación de estos porcentajes o razones correspondientes a distintas partidas del Estado de Ganancia y Pérdida, es decir, entre partidas de diferentes estados, es particularmente útil en el estudio de las tendencias relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.

### **ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.**

El Estado de Flujo de Efectivo muestra los flujos de efectivo del período, es decir, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la gerencia de las empresas para la toma de decisiones.

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un estado de flujos de efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

La comprensión del flujo de efectivo es un paso básico en el análisis financiero. La capacidad para emplear el análisis del flujo de efectivo, posibilitará atravesar la fina línea existente entre generar ganancias suficientes y arriesgarse a perder fondos. Existen dos métodos para la elaboración del estado de flujo de efectivo, estos métodos son el directo y el indirecto, en el primero se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos, mientras que en el segundo se comienza presentando la utilidad o pérdida en términos netos

El propósito básico de un estado de flujo de efectivo es el de proporcionar información sobre los ingresos y pagos de efectivo de la entidad durante un período contable. Además pretende proporcionar información acerca de todas las actividades de inversión y de financiamiento. Esta estructura por separado de los diferentes flujos netos de efectivo, facilitará el diagnóstico de las capacidades de la empresa para generar flujos positivos a partir de las operaciones del negocio.

El procedimiento utilizado para obtener este estado de flujos de efectivo dividido por actividades, es a partir de la información que brinda el estado de resultados que muestra los ingresos cobrables y los gastos pagables. Se toma el saldo acumulativo de las cuentas de

ingresos y gastos y se les realizan ajustes por las variaciones de las diferentes cuentas del balance general que se relacionan con cada una de ellas. Al final deben quedar ajustadas todas las variaciones de las cuentas de balance, diferentes a efectivo, y el cuadro del modelo es precisamente, obtener por diferencias la variación de las cuentas de efectivo.

Metodología para la elaboración del Estado de flujos de efectivo.

Para determinar las ENTRADAS de efectivo a partir de los INGRESOS.

- Los ajustes de cuentas de activo asociadas serían:

Las disminuciones se suman.

Los aumentos se restan.

- Los ajustes de cuentas de pasivo y capital asociadas serían:

Los aumentos se suman.

Las disminuciones se restan

Para determinar las SALIDAS de efectivo a partir de COSTOS Y GASTOS.

- Los ajustes de cuentas de activo asociadas serían:

Los aumentos se suman.

Las disminuciones se restan.

- Los ajustes de cuentas de pasivo y capital asociadas serían:

Las disminuciones se suman.

Los aumentos se restan.

## **ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS**

El Estado de origen y Aplicación de Fondos es un Estado Financiero que muestra las variaciones de los saldos de las cuentas del Estado de Situación con el objeto de precisar las fuentes. Así como las Aplicaciones de los Fondos de la entidad que se produjeron durante el período analizado.

### **Características del Estado de origen y Aplicación de Fondos**

Muestra la variación de los saldos de las cuentas del Estado de Situación, agrupándolas en las Fuentes y las Aplicaciones de los Fondos utilizados en la operación de la entidad, durante el período analizado. La información que proporciona corresponde a un ejercicio económico o período determinado y por lo tanto, es un estado financiero dinámico. Se confecciona sobre la base de las variaciones de los saldos de las cuentas del Estado de Situación su utilización y emisión son tanto de carácter interno como externo.

### **Necesidad del Estado de Origen y Aplicación de Fondos como complemento del análisis económico – financiero.**

Este estado expresa los movimientos o corrientes del efectivo durante el período analizado de operación de la entidad de acuerdo con los distintos orígenes y destinos. Por tanto, expresa como se obtuvo y hacia donde se destinó el efectivo en las operaciones, así como el resultado final logrado con dichos movimientos de efectivo, de ahí su necesidad para el análisis económico – financiero en una entidad.

### **Formas y Uso del Estado de Origen y Aplicación de Fondos**

El estado de origen y Aplicación de Fondos, como instrumento de control y análisis financiero, puede tomar diferentes esquemas, en dependencia de su uso, tales como:

- ✓ Análisis de las corrientes de fondos en efectivo.
- ✓ Análisis de las variaciones del capital de trabajo.
- ✓ Planeamiento y control del flujo de caja.

### **1.5 La elaboración del estado de resultado proyectado.**

El Estado de Resultado proyectado o pro-forma sirve a la entidad para conocer las utilidades futuras de su actividad y por tanto los resultados de su gestión y su nivel de eficiencia. Para la elaboración del mismo se requiere de un profundo conocimiento de todas las variables que inciden fundamentalmente en los niveles de producción y ventas de la entidad, ya que las mismas son los insumos fundamentales del proceso de planeación financiera. Además, es preciso tener pleno conocimiento de los niveles de costos de la entidad y los gastos asociados a las operaciones de la empresa.

Un método muy comúnmente utilizado es el de **porcentaje sobre las ventas**, ya que este asume que existen un grupo de gastos asociados a los niveles de producción y operaciones que

varían proporcionalmente con las ventas. En este sentido, hay otro grupo de gastos e ingresos que no guardan correlación con las ventas y por tanto son conocidos como partidas que no aumentan espontáneamente con las ventas. Entre estas se destacan los intereses y los impuestos.

Ahora bien, una forma más exacta para la realización del estado de resultado proyectado consiste en nutrirse de la información de los presupuestos operativos, lo cual requiere la determinación de los mismos de antemano. Por tanto, la elaboración de los presupuestos operativos no solo es de vital importancia para la toma de decisiones sobre las actividades del futuro en el corto plazo pues también constituyen insumos necesarios del proceso de planeación financiera.

Los presupuestos operativos que contribuyen con sus resultados a la proyección del estado de resultado son:

- ✓ Presupuestos de ventas
- ✓ Presupuestos de consumo material
- ✓ Presupuestos de gastos de mano de obra directa
- ✓ Presupuestos de costos indirectos de fabricación
- ✓ Presupuestos de costos de ventas
- ✓ Presupuestos de gastos de operaciones
- ✓ Estimaciones de otros ingresos y gastos

Asimismo, se debe tener en cuenta que dentro de los conceptos de otros gastos una parte corresponde a los intereses y que los mismo dependen de las tasas de interés y el nivel de deudas de la entidad. Además, hay que considerar la tasa de impuestos sobre utilidades para rebajar la parte que por conceptos de utilidades hay que aportar al presupuesto del Estado.

Finalmente, el resultado obtenido de esta proyección se compara con el resultado del cierre del período actual para efectuar los análisis correspondientes y tomar decisiones que posibiliten corregir a priori cualquier desviación.

## **1.6 La elaboración del presupuesto de efectivo.**

El presupuesto de efectivo en una entidad es una herramienta de planeación financiera de suma importancia ya que posibilita a la administración estimar las posibles entradas y salidas

de efectivo y asimismo su disponibilidad futura. A continuación se describe el algoritmo para su elaboración:

### **Operaciones que producen entradas y salidas de efectivo en las diferentes actividades**

**Actividades de Operación:** Reflejará aquellas transacciones que se incluyen en la determinación de la utilidad neta y tiene efectos sobre el efectivo.

#### **Entradas de efectivo**

Cobros a clientes por ventas al contado de productos, mercancías o servicios.

Cobros a clientes por ventas a crédito de productos, mercancías o servicios.

Cobros Anticipados.

Cobros de intereses ganados y otros ingresos.

#### **Salidas de efectivo**

Pagos a proveedores por ventas al contado de productos, mercancías o servicios.

Pagos a proveedores por ventas a crédito de productos, mercancías o servicios.

Pagos Anticipados.

Pagos de salarios.

Pagos de otros gastos menores

Pagos de intereses e impuestos.

**Actividades de Inversión:** Incluirá los flujos de efectivo relacionados con las actividades de inversión.

#### **Entradas de efectivo**

Cobros de las ventas de Activos Fijos.

Cobros de las ventas de inversiones financieras a largo plazo.

Devolución de préstamos realizados.

#### **Salidas de efectivo**

Pagos de las compras de Activos Fijos.

Pagos por compras de inversiones financieras a largo plazo.

Préstamos otorgados por la empresa.

**Actividades de Financiamiento:** Incluirá los flujos de efectivo provenientes de fuentes de financiamiento externas a la empresa.

**Entradas de efectivo**

Préstamos recibidos a corto, mediano y largo plazo (sólo el principal).

Recursos recibidos del presupuesto del Estado.

**Salidas de efectivo**

Pagos de los préstamos a corto, mediano y largo plazo (sólo el principal).

Pago de utilidades y depreciación.

**Modelo general de presupuesto de efectivo.**

Entradas de efectivo

(menos) Salidas de efectivo.

Flujo neto de caja.

(más) Saldo inicial en caja ( o en efectivo )

Saldo final en caja ( o en efectivo )

(menos) Saldo óptimo o saldo de efectivo deseado.

Déficit o Superávit.

Si el resultado obtenido es negativo, hay un déficit y por tanto se requiere financiamiento, por el contrario, si es positivo hay un superávit, lo que significa un saldo de efectivo excedente.

### **Preparación del presupuesto de efectivo**

1. Un procedimiento bastante común para la preparación de los presupuestos de efectivo consiste en resumir en forma de estado financiero los movimientos de caja (efectivo en caja y bancos).
2. Las proyecciones se calculan para un período estimado de tiempo, generalmente un año, mostrando los resúmenes de movimientos mensuales.
3. El punto de partida normal para el presupuesto de efectivo lo constituye la predicción de las ventas; con lo cual es posible estimar las futuras entradas a caja por ventas de contado, recuperación de cuentas por cobrar y pagos a realizarse en efectivo; tales como, pagos de deudas a corto y a largo plazo (incluyendo capital e intereses).
4. Asimismo, se consideran en las proyecciones pagos de gastos, costos operativos y obligaciones fiscales.
5. El presupuesto de efectivo solo se relaciona con el movimiento de caja (efectivo en caja y bancos) y no incluye rubros de gastos que no sean en dinero efectivo.

### **Procedimiento de preparación del presupuesto de caja**

1. Identificación del saldo inicial de caja. El saldo inicial del mes considerado es el saldo final del mes precedente.
2. Agréguese al saldo inicial de caja el total de las entradas de efectivo provenientes de ventas al contado, recuperaciones de cuentas por cobrar y otros ingresos no operativos.
3. Rebájese del saldo inicial de caja el total de las salidas de efectivo representadas por compras al contado, pagos de deudas a corto y largo plazo, costos y gastos operativos, otros egresos no operativos y pagos de obligaciones fiscales.

4. Determínese el flujo neto de caja mensual a través de la diferencia entre ingresos y egresos de caja.
5. Estímese el total de necesidades de préstamos a largo y corto plazo. Asimismo, debe establecerse el monto y periodicidad de pago de ambos tipos de obligaciones y montos.
6. Determínese el saldo final del efectivo. El saldo final del presente mes será el inicial del mes siguiente.

### **1.7 La elaboración del balance general proyectado.**

La presupuestación del Estado de Situación o Balance General constituye uno de los elementos más complejos, para su vez de los más necesarios entre los presupuestos financieros. Su importancia radica sencillamente en que ofrece una visión de la situación financiera de la entidad del futuro a corto plazo; o sea, en un tiempo no mayor de un año. El mismo muestra a la administración de la entidad la estructura futura de inversión y financiación.

Para su elaboración se debe tener en cuentas que existen partidas que aumentan espontáneamente con las ventas y por tanto pueden ser estimadas como porcentaje sobre las ventas. Sin embargo, siempre que puedan ser estimadas con fuentes de información más confiables que reconozcan además otras variables que incidan en las variaciones de los saldos de sus cuentas, será más exacta la presupuestación y en este sentido contribuirá en mayor medida a la toma de decisiones gerenciales. A continuación se expondrán los elementos que deben ser considerados a la hora de presupuestar el balance general de una entidad.

1. El balance general presupuestado ayuda a convertir estas cifras en un estimado de fondos necesarios y disponibles.
2. Las estructuras de activos (estructura financiada) deben corresponderse con las fuentes proveedoras de financiamiento (estructura financiera o de capital).
3. Cuando, en un balance general presupuestado, el total de los activos supera al total de la estructura financiera habrá necesidad de fondos.
4. Asimismo, cuando la suma de los componentes de la estructura de capital (total de pasivos más total del capital) resultaría en un exceso de fondos.

5. En ambos casos, la gerencia deberá tomar las decisiones correspondientes para proveer de los fondos necesarios o para colocar los fondos en exceso.

### **Esquema general de un Balance General Proyectado**

<b>ACTIVO</b>	<b>PASIVO Y CAPITAL</b>
Disponibilidades	Proveedores
Créditos	Gastos Administrativos a Pagar
Bienes de cambio	Impuestos a Pagar
Bienes de uso	Financiación ajena permanente
Inversiones	Capital
Otros	Resultado del Ejercicio Anterior

#### **Insumos de información para la presupuestación del balance general.**

El balance general proyectado es el presupuesto financiero que agrupa la información del flujo de efectivo, del estado de resultados y los planes de inversión y financiación, a continuación detallamos como está conformado.

**Activos:** Dentro de este grupo encontramos varios tipos de activos que tiene una organización.

**Disponibles:** caja, bancos. (Está representado por el dinero en efectivo y sus cuentas bancarias). Su proyección puede nutrirse del presupuesto de efectivo.

**Realizables:** inversiones temporales y cuentas por cobrar. Su proyección puede determinarse a partir de las estimaciones de ventas a crédito y los cobros estimados mensuales.

**Existencias:** Inventarios. La existencia de inventario dependerá de los requerimientos de los mismos por parte de las operaciones de la entidad.

Encontramos los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados, estos inventarios se deben valorizar al promedio ponderado y a precios del mercado.

Las inversiones llamadas temporales son aquellas que realiza la empresa en períodos menores a un año.

### **Otras cuentas del activo circulante que pueden ser proyectadas**

Activos pre pagados: son conocidos como gastos pagados por anticipado.

En esta cuenta se refleja el pago de asesorías, anticipos, seguros, impuestos, etc.

### **Activos fijos**

Activos Fijos: se clasifican en dos grupos:

- ✓ No depreciables
- ✓ Depreciables

No depreciables: terrenos. Es el único activo fijo que no es susceptible de depreciación, ya que con el tiempo los terrenos adquieren valorización.

Depreciables: encontramos los bienes que utiliza la empresa en función de su proceso productivo y operativo. Para el cálculo de la depreciación existen unos parámetros de carácter general, pero dependiendo de las políticas y de las necesidades de cada empresa, esta puede evaluar si estos parámetros se ajustan a sus necesidades o debe replantear su cálculo.

Veamos algunos activos fijos y la depreciación que se les puede aplicar:

Depreciación a 3 años: computadoras.

Depreciación a 5 años: muebles y enseres, equipo de oficina, vehículos.

Depreciación a 10 años: maquinaria y equipo.

Depreciación a 20 años: edificios.

Toda esta información puede nutrirse del plan de inversiones, del plan de desactivación y de las normas y métodos de depreciación.

## **ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN**

Pasivo de largo plazo: refleja las deudas que posee la empresa superior a un año, son las obligaciones financieras, hipotecas por pagar, impuestos, etc. Esta información resulta del plan de financiación de la entidad.

Los préstamos aprobados por el sector financiero, están supeditados a las normas que impone la Superintendencia Bancaria, esto le brinda al empresario algunos márgenes de seguridad en cuanto a la fluctuación que pueden presentar las tasas de interés, debido a los problemas de inflación, problemas de orden público, político, tributario, etc.

Al adquirir una obligación financiera con un banco, el empresario debe pagar un mayor valor representado por los siguientes componentes: el pago del capital adquirido, el interés pactado, seguros y gastos de administración bancaria.

La sección de capital depende en primer lugar de cuanta inversión a realizado con medios propios los dueños o patrocinadores de la entidad, en este caso consiste en la inversión estatal. Además, un aspecto de suma importancia a considerar es la política de retención de utilidades y creación de reservas ya que varias empresas deben aportar una suma relevante de su utilidad al presupuesto del estado.

Finalmente, las diferencias entre la estructura de inversión y financiación arrojarán necesidades de financiación o exceso de la misma. Pueden establecerse comparaciones, además, con el estado de situación actual para visualizar las variaciones que sufrirán las partidas y poder tomar decisiones al respecto.

## **CAPITULO III ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS EN LA EMPRESA DE MEDICAMENTOS LÍQUIDOS ORALES DE BAYAMO.**

### **1.8 Caracterización general de la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales**

La Empresa Laboratorios Líquidos Orales – MEDILIP, se crea como tal con fecha 30 de julio del 2003, ya que con anterioridad era una Unidad Empresarial de Base del Laboratorio Saúl Delgado de Ciudad de la Habana. Antes de constituirse como empresa, la misma pertenecía al Ministerio de Salud Pública.

De acuerdo con la Resolución 212/03 del Ministerio de Economía y Planificación, de 16 de abril del 2003 y la Resolución No.128 del Ministerio de la Industria Básica de 14 de mayo de 2003 la Organización Económica Estatal denominada Liquido Orales de Bayamo, subordinada a la Empresa Laboratorio Farmacéutico Saúl Delgado se traspasa para la integración del Grupo del Empresarial Químico Farmacéutico; subordinado al Ministerio de la Industria Básica y se convierte en una Empresa denominada Empresa de Laboratorios de Líquidos Orales – MEDILIP; integrada al mencionado Grupo Químico Farmacéutico, subordinado al Ministerio de la Industria Básica.

En la Resolución 2531 del 2005 del Ministerio de la Industria Básica , le fue referido el objeto empresarial en lo que le sigue :

Producir y comercializar de forma mayorista medicamentos al sistema nacional de salud en pesos en moneda nacional.

Brindar servicios de llenado, liofilizando y esterilización en pesos en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista agua destilada, tratada y desechos del proceso productivo, en pesos en moneda nacional.

Brindar servicios de análisis, físicos y microbiológicos a materias primas y productos terminados, en pesos en moneda nacional y pesos convertibles al costo.

Su domicilio fiscal es Carretera Central Kilómetro 845 vía Santiago de Cuba, Bayamo, Granma y se encuentra inscrita en el Registro Estatal de Empresas y Unidades presupuestadas (REEUP) con el código 105.5.12802.

Tiene como característica fundamental, que esta única empresa del País que produce medicamentos líquidos en una nomenclatura de 45 fármacos y con la tarea inmediata de introducir otros 15 para llegar hasta un total de 60, todos los cuales sustituyen importaciones. Del nivel productivo total, un 35 por ciento se distancia a la comercialización de las misiones médicas cubanas en el exterior.

Desde el año 2004 la Empresa aplica el perfeccionamiento empresarial sobre la base del expediente aprobado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, lo que ha propiciado un incremento sostenido en los indicadores de eficiencia y de la retribución por el trabajo.

#### MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

Producir medicamentos en forma de líquidos (soluciones, suspensiones y emulaciones) y polvos, tanto sintéticos como naturales para satisfacer las necesidades de la población y apoyar la obra solidaria de la Revolución con calidad total, un mínimo de costo y un personal calificado y altamente motivado.

Análisis interno y externo de la empresa:

✓ Debilidades:

Tecnologías obsoletas en las líneas de producción

Sistema de costos insuficiente

Falta de organización en los mecanismos de abastecimiento.

✓ Fortalezas:

Reserva de capacidad instalada

Exclusividad de productos

✓ Oportunidades:

Sustitución de importaciones

Existencia de clientes potenciales

Mercado de exportaciones seguro y con estabilidad

✓ Amenazas:

Inestabilidad en los precios de las materias primas y el material de envase

Incremento de las normativas de salud, calidad y ecología

Inseguridad en el suministro de materias primas

Objetivos para el 2011 diseñados por la Empresa.

1.- Eliminar las bajas coberturas de nuestros medicamentos en las droguerías.

Cumplir el plan técnico económico.

Garantizar una cobertura mensual de 120 días de materias primas, material de envase, reactivos, medios de cultivo y piezas de respuestas.

2.- Alcanzar un coeficiente de responsabilidad técnica que asegure cubrir las necesidades de la producción y los servicios.

3.- Lograr en nuestro centro el 90 por ciento de los análisis físicos químicos y microbiológicos a las materias primas y los productos terminados.

Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad con la Norma ISO 9001.

Mantener la licencia de operaciones de productos farmacéuticos.

Implantar el sistema por procesos.

Cumplir el plan de auto inspecciones.

4.- Cumplir con los planes de mantenimiento, conservación y fabricación de piezas de repuestos para alcanzar una disponibilidad superior al 90 por ciento.

5.- Perfeccionar el control económico sobre los recursos.

Utilizar el Siscont 5 como herramienta de procesamiento contable.

Mantener un funcionamiento riguroso y eficiente de los Comité de Contratación y caja en ambas monedas.

Implementación del MISTRAL a las materias primas y materiales.

6.- Cumplir con las orientaciones de la Revolución Energética.

Culminar el montaje definitivo del Grupo Energético.

Cumplir con el programa de medidas de ahorro energético.

7.- Actualizar los subsistemas de perfeccionamiento empresarial a partir del Decreto No 281/07.

Perfeccionar los sistemas de estímulo.

Mantener el ausentismo por debajo del 3 por ciento.

Cumplir el plan de capacitación.

Mantener el cumplimiento del Programa de Atención al Hombre.

8.- Investigación y desarrollo.

Montaje del sistema de control de flujos y niveles.

Adquirir equipos de laboratorio como espectrofotómetros, IR, Cromatógrafos de Gases, agitadores magnéticos con calefacción y campanas de extracción de gases.

Introducir los nuevos medicamentos previstos.

### **1.9 Análisis económico-financiero al cierre del período 2010.**

Para el análisis de los resultados económicos y la situación financiera de la empresa Medilip se utilizaron como insumos fundamentales los estados financieros de los períodos contables 2009 y 2010. En este se analizará primero la capacidad de la empresa para generar resultados económicos y con posterioridad la posición financiera de la entidad tanto en el corto plazo como en el largo plazo.

#### **3.2.1 Análisis de la Posición Económica.**

El análisis de la posición económica consiste en la utilización de herramientas con el fin de determinar la capacidad de la empresa para generar resultados. Para este se utilizarán en este trabajo las siguientes:

Análisis Vertical y Horizontal al Estado de Resultado

Razones de Rentabilidad.

En el análisis vertical y horizontal al Estado de Resultado (Anexo 1) se observa que pese a que las ventas disminuyeron en el 2010 en comparación con el 2009 en un 0,65 %, los costos de

ventas aumentaron en un 2,65 % demostrando una mayor ineficiencia en la producción. En este sentido los costos de ventas aumentaron estructuralmente en un 2 % representando algo más del 66 % de las ventas netas, esto trajo consigo una disminución de la utilidad bruta en más de 400 000 pesos para una variación porcentual negativa del 6,5 %. Los gastos de operaciones también aumentaron en un 11,81 % representando más del 10 % del total de las ventas netas de manera que la utilidad en operaciones disminuyó tanto en valores absolutos como en su estructura considerablemente representando para el 2010 el 23 % de las ventas netas. Los otros gastos también aumentaron considerablemente, pero fueron enfrentados por el favorable incremento en los otros ingresos. Finalmente, la utilidad del período disminuyó respecto al anterior en valores absolutos en 424 356 pesos representando cerca del 24 % de las ventas netas, o sea, dos puntos porcentuales menos que el anterior.

Para profundizar en el análisis de la posición económica se utilizan las razones de rentabilidad. Las razones escogidas para este análisis, por ser a juicio de la autora, las que mejor explican la posición económica de la empresa se muestran en la tabla No. 1

**Tabla No. 1 Razones de rentabilidad**

<b>Razones de Rentabilidad</b>	<b>Cálculo</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>variación</b>
Margen sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas neta}}$	0.24	0.26	-0.02
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	0.34	0.36	-0.02
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	0.22	0.24	-0.02
Capacidad básica de generación de utilidades	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Activo total}}$	0.31	0.33	-0.02
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	0.26	0.29	-0.03

En el análisis de la rentabilidad se observa que la empresa obtiene 0,24 pesos de utilidad neta por cada peso de venta, dos centavos menos que el período anterior en correspondencia con los resultados obtenidos del análisis vertical y horizontal al estado de resultado. El rendimiento sobre la inversión indica que por cada peso invertido en activo se obtiene 0,22 pesos de utilidad neta, al ser este menor que el margen de utilidad revela que el activo rota menos de una vez en el año, o sea que la empresa tiene niveles de venta muy bajos en correspondencia

con la inversión en activo. La rentabilidad financiera nos muestra los resultados económicos en correspondencia con el financiamiento propio, en la medida que la empresa esté más apalancada (endeudada) será mayor la rentabilidad financiera. En esta empresa esta razón nos muestra que se obtienen 0,26 pesos de utilidad por cada peso de financiamiento propio, al ser bajo el resultado de esta razón nos denuncia que existe una gran autonomía en la empresa, o sea un bajo apalancamiento.

En general, se observa una baja en la rentabilidad de la empresa debido a la disminución del margen de utilidad bruta y consiguientemente el margen de utilidad neta, y a pesar de que el margen de utilidad todavía se puede considerar alto sus resultados sobre la inversión guardan reservas en la rotación de sus activos, en tanto que la rentabilidad financiera lo guarda en el apalancamiento.

### **3.2.2 Análisis de la posición financiera.**

El análisis de la posición financiera puede ser visto en el corto y en el largo plazo. El análisis de la posición financiera en el corto plazo se concentra en el análisis de la liquidez, o sea en evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo y los movimientos de las cuentas operativas, o sea aquellas que integran el capital de trabajo. El análisis de la posición financiera en el largo plazo se refiere al estudio de la estructura de financiación, a la evaluación de la autonomía y su contrapartida: el endeudamiento, y a la capacidad de la empresa de cumplir con estas obligaciones financieras que tienen un carácter permanente.

Para el análisis de la posición financiera se utilizarán las siguientes técnicas:

Análisis vertical y horizontal al balance general

Razones de liquidez, actividad y estabilidad

Estado de origen y aplicación de fondos

Finalmente, como complementación de lo anterior se analizará el **Estado de Flujo de Efectivo** que permitirá evaluar los movimientos de efectivo por las actividades de operación, inversión y financiación.

En el análisis vertical y horizontal al balance general (Anexo 2) se evidencia que el activo circulante representa la mayoría dentro de la estructura del activo, siendo aproximadamente el 47 % de este, el activo fijo es de un 37 % y los otros activos un 16 %. Dentro de las cuentas del activo circulante se destacan por su relevancia dentro de la estructura de este los inventarios con un 24,74 % y las cuentas por cobrar con un 12,54 %.

En el análisis de la estructura de financiación se destaca que la empresa tiene un 83 % de autonomía, por lo que tiene muy pocos compromisos financieros. Dentro de sus pasivos, la gran mayoría le corresponden a las deudas a corto plazo y una pequeña parte a los otros pasivos, desatancándose que la misma no tiene deudas a largo plazo.

Para un análisis más profundo de la situación financiera se analizarán las razones financieras, los ratios de liquidez y actividad nos permitirán evaluar esta situación en el corto plazo. Su cálculo se expone en la siguiente tabla:

**Tabla No. 2 Razones de liquidez y actividad**

<b>Liquidez</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>Variación</b>
Liquidez general	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	2.84	3.29	-0.45
Liquidez inmediata	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1.34	2.03	-0.68
Liquidez absoluta	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.39	0.97	-0.58
Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}}{\text{Capital de trabajo}}$	6241933.0 0	6810423.0 0	-568490.00
<b>Actividad</b>				
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de Cuentas por cobrar}}$	7.31	7.45	-0.14
Ciclo de cobro	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	49.23	48.30	0.93
Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario promedio}}$	2.46	3.24	-0.78
Período de conversión del inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$	146.39	111.17	35.22
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$	5.26	6.15	-0.89
Ciclo de pago	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	68.38	58.53	9.85

En el análisis de estos indicadores se observa que la empresa posee bastante capital de trabajo a pesar de haber disminuido respecto al año anterior. En correspondencia con esto se puede apreciar que la razón de liquidez general es de casi 3 pesos de recursos en el corto plazo por cada peso de deuda en el corto plazo por lo que puede afirmarse que la empresa posee exceso de capital de trabajo. Sin embargo cuando analizamos la razón de liquidez general de 1,34 vemos que se encuentra dentro de los rangos normales, por lo que podría afirmarse que gran parte de la ociosidad del capital de trabajo se encuentra en los inventarios. En este sentido, se puede destacar que los inventarios solo rotan 2,46 veces en el año para un ciclo de 146 días, mayor que el año anterior en 35 días, validando la hipótesis anterior de la existencia de inventarios ociosos.

En el análisis de la liquidez absoluta vemos que esta disminuyó considerablemente, debido a la disminución del efectivo en más de 1,5 millones de pesos. Por lo que la empresa no cuenta con efectivo líquido suficiente para pagar sus deudas con inmediatez, lo cual se evidencia en la existencia de un ciclo de pago de 68 días que indica que la empresa es morosa en los pagos debido a su falta de efectivo líquido. También llama la atención la diferencia entre la liquidez inmediata y la absoluta, indicando la existencia de grandes saldos en cuentas por cobrar. Al analizar el ciclo de cobros vemos que este es de casi 50 días, lo cual revela una mala gestión de las cuentas por cobrar a partir de la existencia de cuentas por cobrar envejecidas.

En general, la empresa posee capital de trabajo en demasía y no tiene liquidez disponible para pagar en tiempo sus créditos comerciales, debido a que el exceso del capital de trabajo se encuentra concentrado en la existencia de inventarios ociosos y cuentas por cobrar envejecidas. En fin, el capital de trabajo de la empresa puede ser valorado como bueno cuantitativamente y como malo cualitativamente.

Para el análisis de la posición financiera en el largo plazo se analizarán las razones de estabilidad con apoyo en el estado de origen y aplicación de fondos.

### **Tabla No. 3 Razones de estabilidad**

<b>Estabilidad</b>	<b>Cálculo</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>variación</b>
Estabilidad Económica (Autonomía)	<u>Patrimonio</u> Activo total	0.83	0.83	0.00
Estabilidad financiera	<u>Patrimonio</u> Pasivo	4.96	4.77	0.19
Endeudamiento	<u>Pasivo total</u> Activo total	0.17	0.17	0.00

En este análisis se muestra que la empresa depende muy poco de sus acreedores financieros pues solo tiene respaldado con financiamiento ajeno el 17 % del total de sus activos. Este bajo endeudamiento le da gran solidez a la empresa en el largo plazo.

A continuación observaremos el comportamiento de los movimientos de fondos de la empresa en el período comprendido entre el 2009 y el 2010.

#### **Tabla No. 4**

##### **Estado de Origen y Aplicación de Fondos**

Recursos provenientes de:

Utilidad neta del año	4487666
Gastos que no constituyen salidas de efectivo	
Depreciación	514202
Recursos generados por operaciones normales	5001868
Disminución del capital de trabajo	568490
Disminución de Proceso inversionista	109483
Disminución de Pérdidas y faltantes en investigación	168689
Disminución de cuentas por cobrar diversas	226050
Aumento de pérdidas por resarcir	267236
Aumento de reservas patrimoniales	223966
<b>Total de Recursos Generados</b>	<b>\$6,565,782</b>
Recursos utilizados en:	
Aumento del activo fijo tangible	532154
Aumento de pago a cuentas de utilidades	626576
Disminución de otros pasivos	541553
Disminución de Inversión estatal	4853383
Disminución de recursos recibidos para inversiones materiales	8629
Disminución de donaciones recibidas	3487
<b>Total de Recursos Utilizados</b>	<b>\$6,565,782</b>

La hoja de trabajo del Estado de Origen y Aplicación de fondos se encuentra entre los anexos de este trabajo. (Anexo 3)

La principal fuente de origen de fondos de la empresa lo constituye la utilidad del período que añadida a los gastos no desembolsables se originan por operaciones normales más de 5 millones de pesos. Luego se relacionan otros orígenes de fondos, entre los que se destaca la disminución del capital de trabajo para un total de recursos generados de 6 565 782 pesos. Estos recursos fueron utilizados fundamentalmente en los aumentos de los activos fijos y el envío de utilidades para el organismo superior entre otras.

### **Análisis del Estado de Flujo de Efectivo**

El análisis del flujo de efectivo comienza con las fuentes de entradas fundamentales de efectivo. En este sentido se observa que de un nivel de ventas de 18, 838,748 pesos se recibieron de clientes 18, 800,990 pesos; debido a un aumento de las cuentas por cobrar y una disminución de los cobros anticipados significando ambos retenciones a las entradas de efectivo. Por otros conceptos se recibieron 1, 128, 358 pesos para un total de entradas de efectivo por actividades de operación de 19, 929, 348 pesos.

Las salidas de efectivo por compra de inventario fueron de más de 13 millones de pesos, se pagó por operaciones de la empresa alrededor de 1,4 millones de pesos y por otros conceptos alrededor de 1,1 millones de pesos para un total de salidas de efectivo por actividades de operación de 16,067,769 pesos. El flujo neto de las actividades de operación fue por tanto de 3,961,579 pesos.

En las actividades de inversión la empresa obtuvo un flujo neto de efectivo negativo debido, en lo fundamental al aumento de los activos fijos tangibles, lo cual indica que se compraron bienes tangibles.

Las actividades de financiación representaron la mayoría de las salidas de efectivo del período con un flujo neto negativo de aproximadamente 5 millones de pesos. Esto se debe a que la empresa transfiere sus utilidades hacia el organismo superior, por lo que los pagos de las utilidades al nivel superior constituyeron la salida de efectivo más relevante del período.

Finalmente la empresa obtuvo un flujo neto negativo de efectivo ascendiente a aproximadamente 1,5 millones de pesos.

### **Tabla No. 5**

#### **Estado de Flujo de Efectivo**

<b>Concepto</b>	<b>Cálculos</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b>Actividades de Operación</b>			
Ventas Netas	\$18,838,748		
(-) Aumento de cuentas por cobrar	-32,186		
(-) Disminución de cobros anticipados	-5,572		
Efectivo recibido de clientes		\$18,800,990	
Otros ingresos	907,853		
(+) disminución de cuentas por cobrar diversas	226,050		
(-) Aumento de adeudos del presupuesto	-5,545		
Efectivo recibido por otros conceptos		\$1,128,358	
Efectivo proveniente de actividades de operación			\$19,929,348
Costo de venta	12,502,092		
(+) Aumento de inventarios	1,321,403		
(-) Aumento de cuentas por pagar	-378,053		
(+) Aumento de pagos anticipados	58,956		
Efectivo pagado por compra de inventario		\$13,504,398	
Gastos de operaciones	1,998,565		
(+) Disminución de nóminas y retenciones por pagar	11,965		
(-) Aumento de Obligaciones con el presupuesto del Estado	-110,119		
(+) Disminución de Gastos acumulados por pagar	13,017		
(+) Disminución de Provisiones	33,003		
(-) Aumento de la depreciación	-514,202		
Efectivo pagado por operaciones		\$1,432,229	
Otros Gastos	758,278		
(-) Disminución de pérdidas y faltantes	-168,689		
(+) Disminución de otros pasivos	541,553		
Efectivo pagado por otros conceptos		\$1,131,142	
Efectivo pagado en actividades de operación			\$16,067,769
Flujo de efectivo por actividades de operación			\$3,861,579
<b>Actividades de inversión</b>			
(-) Aumento de Activos fijos tangibles	-532,154		
(+) Disminución de Proceso inversionista	109,483		
Flujo de efectivo por actividades de inversión			-\$422,671
<b>Actividades de financiación</b>			
(-) Aumento de Pagos a cuentas de utilidades	-626,576		
(+) Aumento de Inversión estatal	58,639		
(-) Disminución de Recursos recibidos para inversiones	-8,629		
(-) Disminución de Donaciones recibidas	-3,487		
(+) Disminución de Pérdidas por resarcir	267,236		
(+) Aumento de Reservas patrimoniales	223,966		
(-) Utilidad del período anterior	-4,912,022		
Flujo de efectivo por actividades de financiación			-\$5,000,873
Flujo Neto de Efectivo			-\$1,561,965

Saldo inicial en cuentas de efectivo	2,893,065
Saldo final en cuentas de efectivo	1,331,100
Cuadre del Flujo Neto de Efectivo	-\$1,561,965

### **1.10 Elaboración de los presupuestos financieros**

La elaboración de los presupuestos financieros en la Empresa de Medicamentos Líquidos Orales (Medilip) requirió de un previo conocimiento de las operaciones propias de la entidad así como de la utilización de los presupuestos operativos previamente elaborados y de la revisión de varias normativas que regulan determinadas operaciones y transacciones.

#### **3.3.1 Proyección del Estado de Resultado 2011**

Para la proyección del estado de resultado fue necesaria la obtención de la información que nos ofrecen los presupuestos operativos siguientes:

- ✓ Presupuesto de ventas
- ✓ Presupuesto de costo de venta
- ✓ Presupuesto de gastos operativos
- ✓ Estimaciones de otros ingresos y otros gastos

La información necesaria de estos presupuestos se encuentra en el Anexo No. 4. El resultado proyectado para cada uno de los meses luego de descontarle los impuestos sobre las utilidades se muestra en la tabla No. 6.

Una vez elaborado el Estado de Resultado proyectado se pudo apreciar que la utilidad estimada antes de impuestos para el próximo período será de aproximadamente 5 177 200 pesos y una vez deducido el 35 por ciento de impuestos sobre utilidades quedará una utilidad neta de 3 365 200 pesos.

Tabla No. 6

**EMPRESA DE MEDICAMENTOS LIQUIDOS ORALES BAYAMO  
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL AÑO 2011**

Detalle	MESES												TOTAL AÑO
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ventas	\$1,613.8	\$1,613.8	\$1,952.8	\$1,805.3	\$1,805.3	\$1,805.3	\$1,766.1	\$1,814.8	\$1,805.3	\$1,756.6	\$1,805.3	\$1,844.6	\$21,389.0
Costo de ventas	1,090.1	1,089.9	1,317.2	1,221.4	1,222.6	1,223.0	1,196.9	1,229.4	1,223.1	1,189.3	1,220.8	1,244.9	14,468.6
<b>Utilidad bruta en Ventas</b>	<b>\$523.7</b>	<b>\$523.9</b>	<b>\$635.6</b>	<b>\$583.9</b>	<b>\$582.7</b>	<b>\$582.3</b>	<b>\$569.2</b>	<b>\$585.4</b>	<b>\$582.2</b>	<b>\$567.3</b>	<b>\$584.5</b>	<b>\$599.7</b>	<b>\$6,920.5</b>
Gastos de operaciones	147.7	147.7	178.7	165.2	165.2	165.2	161.6	166.1	165.2	160.7	165.2	168.8	1957.1
<b>Utilidad en operaciones</b>	<b>\$376.1</b>	<b>\$376.3</b>	<b>\$456.9</b>	<b>\$418.7</b>	<b>\$417.5</b>	<b>\$417.1</b>	<b>\$407.6</b>	<b>\$419.3</b>	<b>\$417.0</b>	<b>\$406.6</b>	<b>\$419.3</b>	<b>\$430.9</b>	<b>\$4,963.4</b>
Otros ingresos	64.6	64.6	78.1	72.2	72.2	72.2	70.6	72.6	72.2	70.3	72.2	73.8	855.6
Otros gastos	48.4	48.4	58.6	54.2	54.2	54.2	53.0	54.4	54.2	52.7	54.2	55.3	641.7
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$392.2</b>	<b>\$392.4</b>	<b>\$476.4</b>	<b>\$436.8</b>	<b>\$435.6</b>	<b>\$435.2</b>	<b>\$425.2</b>	<b>\$437.5</b>	<b>\$435.1</b>	<b>\$424.1</b>	<b>\$437.4</b>	<b>\$449.4</b>	<b>\$5,177.2</b>
Impuestos sobre utilidades (35 %)	137.3	137.3	166.7	152.9	152.5	152.3	148.8	153.1	152.3	148.5	153.1	157.3	1,812.0
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$254.9</b>	<b>\$255.1</b>	<b>\$309.7</b>	<b>\$283.9</b>	<b>\$283.1</b>	<b>\$282.9</b>	<b>\$276.4</b>	<b>\$284.4</b>	<b>\$282.8</b>	<b>\$275.7</b>	<b>\$284.3</b>	<b>\$292.1</b>	<b>\$3,365.2</b>

Para un análisis más exhaustivo de la proyección se procede a realizar un análisis vertical a la proyección del 2011 y un análisis horizontal comparativo respecto al real del 2010.

**Tabla No. 7**

<b>Estado de resultado comparativo 2010 - 2011</b>						
	<b>2011 proyección</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Ventas	\$21,389.0	100.0	\$18,838.7	100.0	\$2,550.3	13.5
Costo de ventas	14,468.6	67.6	12502.1	66.4	\$1,966.5	15.7
<b>Utilidad bruta en Ventas</b>	<b>\$6,920.5</b>	<b>32.4</b>	<b>\$6,336.7</b>	<b>33.6</b>	<b>\$583.8</b>	<b>9.2</b>
Gastos de operaciones	1957.1	9.2	1998.6	10.6	-\$41.5	-2.1
<b>Utilidad en operaciones</b>	<b>\$4,963.4</b>	<b>23.2</b>	<b>\$4,338.1</b>	<b>23.0</b>	<b>\$625.3</b>	<b>14.4</b>
Otros ingresos	<b>855.6</b>	4.0	<b>758.3</b>	4.0	\$97.3	12.8
Otros gastos	641.7	3.0	907.9	4.8	-\$266.2	-29.3
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$5,177.2</b>	<b>24.2</b>	<b>\$4,487.7</b>	<b>23.8</b>	<b>\$689.6</b>	<b>15.4</b>
Impuestos sobre utilidades (35 %)	1,812.0	8.5	\$1,570.7	8.3	\$241.4	15.4
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$3,365.2</b>	<b>15.7</b>	<b>\$2,917.0</b>	<b>15.5</b>	<b>\$448.2</b>	<b>15.4</b>

En este análisis se puede observar en primer lugar que las ventas proyectadas aumentan en un 13 por ciento con relación a las reales del 2010, mientras que la proyección de los costos de ventas es mayor en un 15,7 por ciento. O sea, en la proyección de los costos de ventas se está reflejando que estos tengan un aumento más que proporcional que las ventas, lo cual implica un comportamiento negativo que a su vez se ve reflejado en la estructura del costo respecto a las ventas al variar de 66.4 por ciento a 67.6 por ciento. Esto se debe a que se está considerando el incremento que se está evidenciando en los últimos meses de los precios de las materias primas fundamentales en el mercado internacional y que solo se pueden adquirir mediante la importación, ya que en Cuba no se producen. De esta forma se valora que este incremento proyectado en los costos de ventas es completamente objetivo.

En el caso de los gastos de operaciones se está planificando una leve disminución mientras que para los otros gastos se está presupuestando que disminuyan en un 29 por ciento de modo que representen el tres por ciento de las ventas proyectadas. En cambio, los otros ingresos se pronostican similares al período anterior.

### **3.3.2 Presupuesto de efectivo para el 2011**

El presupuesto de efectivo elaborado para el período 2011 se muestra a continuación:

Tabla No. 8

ENTRADAS	DIC 2010	MESES											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas	\$1,569.9	\$1,613.8	\$1,613.8	\$1,952.8	\$1,805.3	\$1,805.3	\$1,805.3	\$1,766.1	\$1,814.8	\$1,805.3	\$1,756.6	\$1,805.3	\$1,844.6
Cobros en el mes (50 %)		806.9	806.9	976.4	902.7	902.7	902.7	883.1	907.4	902.7	878.3	902.7	922.3
Cobros al siguiente mes (50 %)		785.0	806.9	806.9	976.4	902.7	902.7	902.7	883.1	907.4	902.7	878.3	902.7
<b>Total de cobros por ventas</b>		<b>\$1,591.9</b>	<b>\$1,613.8</b>	<b>\$1,783.3</b>	<b>\$1,879.1</b>	<b>\$1,805.3</b>	<b>\$1,805.3</b>	<b>\$1,785.7</b>	<b>\$1,790.5</b>	<b>\$1,810.1</b>	<b>\$1,781.0</b>	<b>\$1,781.0</b>	<b>\$1,825.0</b>
Otros ingresos		64.6	64.6	78.1	72.2	72.2	72.2	70.6	72.6	72.2	70.3	72.2	73.8
<b>Total de entradas de efectivo</b>		<b>\$1,656.4</b>	<b>\$1,678.4</b>	<b>\$1,861.4</b>	<b>\$1,951.3</b>	<b>\$1,877.5</b>	<b>\$1,877.5</b>	<b>\$1,856.3</b>	<b>\$1,863.0</b>	<b>\$1,882.3</b>	<b>\$1,851.2</b>	<b>\$1,853.2</b>	<b>\$1,898.7</b>
<b>SALIDAS</b>													
Compras	862.9	847.9	936.1	987.5	951.2	952.0	942.1	944.6	954.8	939.1	937.9	959.1	976.5
Pagos en el mes (20 %)		169.6	187.2	197.5	190.2	190.4	188.4	188.9	191.0	187.8	187.6	191.8	195.3
Pagos al siguiente mes (80 %)		690.3	678.3	748.8	790.0	761.0	761.6	753.7	755.7	763.8	751.2	750.3	767.3
<b>Total de pagos por compras</b>		<b>\$859.9</b>	<b>\$865.5</b>	<b>\$946.3</b>	<b>\$980.2</b>	<b>\$951.4</b>	<b>\$950.0</b>	<b>\$942.6</b>	<b>\$946.6</b>	<b>\$951.6</b>	<b>\$938.8</b>	<b>\$942.1</b>	<b>\$962.6</b>
Gastos de mano de obra directa		161.4	161.4	195.3	180.5	180.5	180.5	176.6	181.5	180.5	175.7	180.5	184.5
Gastos indirectos de fabricación		80.7	80.7	97.6	90.3	90.3	90.3	88.3	90.7	90.3	87.8	90.3	92.2
Gastos operativos (sin depreciación)		96.1	96.1	114.2	106.3	106.3	106.3	104.2	106.8	106.3	103.7	106.3	108.4
Otros gastos		48.4	48.4	58.6	54.2	54.2	54.2	53.0	54.4	54.2	52.7	54.2	55.3
Desembolso de inversiones		25.0	20.0	20.0	30.0	125.5	110.3	25.0	10.0	35.0	540.6	15.5	76.1
Pago de Impuestos sobre utilidades		392.7			441.4			457.6			454.2		
Pago a cuentas de utilidades		510.5			573.8			594.9			590.5		
Aporte de la depreciación		42.9	51.6	51.6	64.5	58.9	58.9	58.9	57.4	59.2	58.9	57.0	58.9
<b>Total de salidas</b>		<b>\$2,174.6</b>	<b>\$1,272.1</b>	<b>\$1,432.0</b>	<b>\$2,456.6</b>	<b>\$1,508.1</b>	<b>\$1,491.6</b>	<b>\$2,442.3</b>	<b>\$1,390.1</b>	<b>\$1,417.9</b>	<b>\$2,944.0</b>	<b>\$1,388.9</b>	<b>\$1,479.1</b>
<b>Flujo neto de efectivo</b>		<b>-\$518.2</b>	<b>\$406.2</b>	<b>\$429.4</b>	<b>-\$505.3</b>	<b>\$369.4</b>	<b>\$385.9</b>	<b>-\$585.9</b>	<b>\$472.9</b>	<b>\$464.4</b>	<b>-\$1,092.8</b>	<b>\$464.3</b>	<b>\$419.6</b>
Saldo inicial en cuenta de efectivo		1331.1	812.9	1219.1	1648.5	1143.2	1512.6	1898.5	1312.6	1785.5	2249.9	1157.0	1621.3
Saldo final en cuenta de efectivo		\$812.9	\$1,219.1	\$1,648.5	\$1,143.2	\$1,512.6	\$1,898.5	\$1,312.6	\$1,785.5	\$2,249.9	\$1,157.0	\$1,621.3	\$2,040.9
EMO		1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9	1,485.9
Superávit o déficit		-673.1	-266.8	162.6	-342.7	26.6	412.6	-173.4	299.6	764.0	-328.9	135.4	555.0

### **Determinación de las entradas:**

Para la determinación de las entradas fundamentales de efectivo que devienen de los cobros a clientes se parte del presupuesto de venta y los patrones de recibos de efectivos por clientes según los términos de cobros. En este sentido, se estimaron los cobros por motivos de las ventas, los cuales oscilan entre 1,5 y 1,8 millones de pesos mensuales por este concepto.

Una vez determinados los cobros fundamentales de efectivo se agregaron los otros conceptos de ingresos para totalizar las entradas de efectivo para cada uno de los meses sujetos a presupuestación.

### **Determinación de las salidas de efectivo:**

Para las salidas de efectivo, al igual que en las entradas, se parte del concepto fundamental de desembolsos, en este caso se refiere a los pagos a proveedores. Para esto se utiliza como insumo fundamental el presupuesto de compras además de los patrones de pago según lo contratado. De esta forma, Se estima que los pagos a proveedores se comportaran como promedio mensual entre 850 y 960 miles de pesos.

Entre los gastos que se consideraron en las salidas de efectivo se encuentran los pagos por concepto de salarios de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación que incluyen la mano de obra indirecta, los gastos de operaciones y los otros gastos. Es importante señalar que fue necesario estimar la depreciación mensual con propósito de excluirla de dentro de estos gastos ya que, como es bien conocido, la misma no constituye un desembolso de efectivo.

Estos primeros constituyeron los desembolsos por actividades de operaciones si lo enfocamos desde la óptica de un flujo de efectivo según NCC 2<sup>11</sup>. Será necesario además considerar los desembolsos por conceptos de inversión y de financiación.

En el caso de los desembolsos por inversión, fue necesario apoyarse en el presupuesto para inversiones (Véase Anexo 4) previamente diseñado por los inversionistas de la entidad y aprobado por la dirección de la empresa y de la unión de empresas de medicamentos.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 235 del 2005. Normas Cubanas de Contabilidad. NCC 2.

Otros desembolsos fueron los pagos del 35 por ciento de impuestos sobre utilidades y los pagos a cuentas de utilidades que son el 70 por ciento de la utilidad después de impuestos. Estos se liquidan trimestralmente en el mes posterior al cierre trimestral. En el caso del aporte de la depreciación se debe realizar mensual a menos que el organismo superior apruebe su retención para financiar alguna inversión.

### **Flujos netos de cajas:**

Una vez determinado el total de los desembolsos de efectivo, es posible conocer los flujos netos de caja mensuales como resultado de la diferencia de las entradas y las salidas. Es importante señalar que los flujos de cajas resultan negativos en aquellos meses en que la empresa debe realizar los pagos trimestrales al presupuesto del estado por concepto de impuestos y pago de utilidades. Además, se le debe prestar especial atención al mes de octubre donde las salidas exceden a las entradas previstas en más de un millón de pesos debido a que junto al pago trimestral al presupuesto la empresa planea realizar un importante desembolso de más de medio millón de pesos por concepto de inversión.

Con los flujos netos de cajas mensuales y el saldo inicial en cuenta de efectivo se puede estimar el saldo final en cuenta de efectivo de cada mes.

### **Determinación del superávit o déficit**

El superávit o déficit de efectivo resulta de la comparación del saldo final en cuenta de efectivo con el saldo de efectivo óptimo que la empresa debe mantener para garantizar su nivel de operaciones sin incurrir en excesos de efectivo. De esto deviene que es necesario conocer cuál es el nivel óptimo de efectivo que la empresa debe mantener para sus operaciones (EMO), en este sentido se propone el siguiente basado en el método de Gitman.

En primer lugar se calcula el EMO considerando las razones de actividad real y arroja un valor superior a los 5,5 millones de pesos, por lo que se considera que la empresa debe actuar en materia de disminuir la necesidad de efectivo a mantener, de lo contrario estará incurriendo en altos costos de oportunidad por mantenimiento de efectivo o en problemas financieros de impago por la imposibilidad de mantener ese nivel tan alto de efectivo en

cuenta corriente. Luego de una revisión se observa que la empresa posee reservas internas para disminuir sus requerimientos de efectivo para operaciones consistente en:

- ✓ **Disminución del ciclo de inventario:** El ciclo tan largo que tiene la empresa en la fecha se debe a la cantidad de inventario que debe mantener en reserva por motivos de seguridad, sin embargo se conoce que es posible disminuir el ciclo de conversión del inventario sin afectar la producción ni el mantenimiento de reservas en almacén. Es por este motivo que se propone la disminución del ciclo en 35 días.
- ✓ **Disminución del ciclo de cobros:** El ciclo de cobro se puede disminuir con una mayor gestión de los mismos sobre los clientes. En este caso, la ventaja de la empresa radica en que tiene un solo cliente (EMCOMED). Sin embargo, le resultaría un poco difícil disminuir el ciclo de cobros un poco más de lo propuesto debido a que en el contrato entre las empresas está establecido un término de cobro de 45 días.
- ✓ **Aumento del ciclo de pagos:** Es aquí donde la empresa tiene mayores reservas para con sus pasivos a corto plazo lograr financiar sus activos y mejorar la situación del ciclo de conversión del efectivo. La propuesta de aumentar el ciclo radica en que en el contrato con el proveedor fundamental de la entidad en más del 80 por ciento de sus compras está establecido un término de pago de 120 días, lo cual le da gran comodidad para pagar sus facturas y por tanto puede apoyarse en esta fuente de financiamiento a corto plazo para mejorar su situación respecto al ciclo de efectivo.

Es así que con la variante propuesta se logra disminuir los requerimientos de efectivo a mantener para las operaciones a aproximadamente 1,5 millones de pesos. (Tabla No. 9)

**Tabla No. 9**

Cálculo del Efectivo Mínimo para Operaciones	Cálculo	EMO	EMO
		Razones real	Propuesta
1-Ciclo de conversión del inventario		135 días	100 días
2-Ciclo de cobros		45 días	40 días
3-Ciclo de pagos		86 días	115 días
Ciclo de conversión del efectivo (CCE)	1+2-3	94 días	25 días
Rotación de caja (RC)	360/CCE	3.83 veces	14.40 veces
<b>Efectivo mínimo para operaciones</b>	Desembolsos/RC	<b>5587.77 MP</b>	<b>1485.93 MP</b>

Una vez que se conoce el EMO se procede a comparar el saldo final de efectivo con el mismo y se determinan los meses con superávit o déficit. En este sentido, se identifican como meses con déficit de efectivo a aquellos relacionados al pago de los impuestos y las utilidades ya que en la mayoría de los otros existe un pequeño superávit.

De esta forma, la empresa no necesita financiamiento para el déficit ni invertir sus excesos de efectivo, pues los superávit de los primeros meses del trimestre se deberán utilizar para financiar los grandes desembolsos de efectivos que se realizan en los meses posteriores al cierre trimestral.

### **3.3.3 Proyección del Estado de Situación al cierre del 2011.**

#### **Proyección de la estructura de inversión:**

Para la proyección de los activos se utilizó en alguna medida el método de porcentaje sobre las ventas, pero solo en aquellas partidas que fue de mayor dificultad proyectar su resultado por otro método o fuente de información más fiable.

En el caso de efectivo se dispuso de la información del presupuesto de efectivo tal y como se refleja en el esquema propuesto.

Las cuentas por cobrar se estimaron de una forma bastante exacta ya que se aumentaron con base a las ventas y se disminuyeron con base a los cobros de las mismas determinando así su saldo al cierre del 2011.

El resto de las partidas del activo circulante se determinaron a través del método de porcentaje sobre las ventas.

Para la estimación de los valores de los activos fijos se utilizó la información referida al presupuesto para inversiones y además de la estimación de la depreciación.

Las partidas de los otros activos se estimaron como porcentaje de las ventas excepto la de pagos a cuentas de utilidades que se determinaron a partir del por ciento a pagar en función de las utilidades obtenidas.

#### **Proyección de la estructura de financiación:**

La estructura de financiación está dirigida a respaldar la inversión de la empresa, por lo que cualquier requerimiento financiero que exija la segunda debe de ser financiado por alguna fuente de la primera.

En este sentido, esta empresa estatal carece de financiamiento ajeno a largo plazo, debido a que sus inversiones se han estado financiando por el presupuesto del estado y por tanto forma parte de su patrimonio a través de la cuenta inversión estatal.

Dentro de las partidas del pasivo circulante, las cuentas por pagar se determinaron en función de las compras y los pagos, de forma que cada compra es un aumento a su saldo y cada pago es una disminución. El resto de las partidas de deudas a corto plazo fueron estimadas como porcentaje sobre las ventas.

Sobre el valor de las cuentas de patrimonio incidieron la parte de las utilidades que se retiene después del aporte del 70 por ciento de las utilidades y la financiación que a través del presupuesto aprobado para inversiones el estado le ubica a la empresa con este propósito.

Una vez presupuestado el Estado de Situación de la empresa se pueden realizar valoraciones al respecto de su comportamiento proyectado en comparación al período actual. (Véase tabla No. 10)

En la comparación realizada respecto al estado de situación actual, se puede observar que pese a que la mayoría de las partidas tanto del activo como las del pasivo aumentan, no sufren grandes modificaciones en cuanto a su estructura. La empresa sigue apoyándose bastantes en sus deudas a corto plazo debido a la ventaja que le ofrece el término de pago de su principal proveedor lo cual le ha permitido no tener que apoyarse en el financiamiento ajeno a largo plazo. En cuanto a los activos se observa que en su parte circulante tienen un aumento en cuanto a su estructura en contraposición con lo que sucede con los otros activos que se proyecta una disminución.

**Tabla No. 10 Estado de Situación Comparativo**

Conceptos	Activos	2011 proyección	%	2010	%	Variaciones
-----------	---------	--------------------	---	------	---	-------------

<b>Activos Circulantes</b>					
Efectivo	2040921	9.25	1331100	6.48	709820.96
Cuentas por cobrar a corto plazo	2713609	12.29	2576259	12.54	137350.00
Pagos anticipados a proveedores	120078	0.54	105761	0.51	14317.15
Adeudos	614490	2.78	541223	2.63	73266.81
Inventarios	5771867	26.15	5083676	24.74	688190.90
<b>Total de activos circulantes</b>	<b>\$ 11,260,965</b>	<b>51.02</b>	<b>\$ 9,638,019</b>	<b>46.91</b>	<b>1622945.82</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos fijos tangibles	11875017	53.80	10870517	52.90	1004500.00
Menos: Depreciación acumulada de AFT	3935500	17.83	3239500	15.77	696000.00
<b>Activos fijo tangibles neto</b>	<b>\$ 7,939,517</b>	<b>35.97</b>	<b>\$ 7,631,017</b>	<b>37.14</b>	<b>308500.00</b>
<b>Otros activos</b>					
Pérdidas y faltantes en investigación	427570	1.94	376590	1.83	50980.00
Cuentas por cobrar diversas	88190	0.40	77675	0.38	10515.07
Pagos a cuentas de utilidades	2355647	10.67	2823993	13.74	-468345.84
<b>Total otros activos</b>	<b>\$ 2,871,407</b>	<b>13.01</b>	<b>\$ 3,278,258</b>	<b>15.95</b>	<b>-406850.77</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 22,071,889</b>	<b>100</b>	<b>\$ 20,547,294</b>	<b>100</b>	<b>1524595.06</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>					
<b>Pasivo circulante</b>					
Nóminas y retenciones por pagar	186272	0.84	164062	0.80	22209.51
Cuentas por pagar a corto plazo	2716446	12.31	2625566	12.78	90880.00
Cobros anticipados	646	0.00	569	0.00	77.03
Obligaciones con el presupuesto del Estado	281415	1.27	247861	1.21	33553.61
Gastos acumulados por pagar	23082	0.10	20330	0.10	2752.13
Provisiones	383413	1.74	337698	1.64	45715.09
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>\$ 3,591,273</b>	<b>16.27</b>	<b>\$ 3,396,086</b>	<b>16.53</b>	<b>195187.37</b>
Otros Pasivos	58442	0.26	51474	0.25	6968.17
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 3,649,716</b>	<b>16.54</b>	<b>\$ 3,447,560</b>	<b>16.78</b>	<b>202155.54</b>
<b>Patrimonio Neto</b>					
Inversión estatal	13029584	59.03	12422324	60.46	607260.00
Recursos recibidos para inversiones materiales					0.00
Donaciones recibidas		0.00	77	0.00	-77.00
Pérdidas por resarcir	-342355	-1.55	-301535	-1.47	-40819.60
Reservas patrimoniales	557697	2.53	491202	2.39	66495.34
Utilidad del período	5177247	23.46	4487666	21.84	689580.50
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 18,422,173</b>	<b>83.46</b>	<b>\$ 17,099,734</b>	<b>83.22</b>	<b>1322439.23</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 22,071,889</b>	<b>100.00</b>	<b>\$ 20,547,294</b>	<b>100.00</b>	<b>1524594.77</b>

## **CONCLUSIONES**

- ✓ Los presupuestos financieros de cualquier entidad resumen la posición económica – financiera proyectada y muestran el resultado esperado de la gestión de la empresa en su totalidad. Además, son un reflejo desde la óptica financiera de los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica, así como también permite la evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permitiendo incluir mejoras en la gestión y crear una correcta toma de decisiones en la empresa.
- ✓ Se ha determinado la necesidad de incorporar la planeación financiera en la empresa de Medicamentos Líquidos Orales (MEDILIP), como una nueva forma de evaluar los resultados, y crear un respaldo de análisis de la posición económica y financiera de la empresa, ofreciendo una información amplia y direccionada de la utilización de los recursos que se emplearan en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ La Empresa de Medicamentos Líquidos Orales (MEDILIP) presenta que su situación económica al cierre del período 2010 obtuvo una reducción en la rentabilidad de la empresa debido a la disminución del margen de utilidad bruta y por tanto el margen de utilidad neta, y a pesar de que el margen de utilidad todavía se puede considerar alto, sus resultados sobre la inversión almacenan reservas en la rotación de sus activos, en tanto que la rentabilidad financiera lo reserva en el apalancamiento.
- ✓ Debido a la proyección de los estados financieros basados en las metas que se desea alcanzar en la empresa, se determina que las ventas proyectadas aumentarán en un 13 por ciento con relación a las del 2010 lo cual generará utilidades proyectadas mayores. En este sentido, la estructura de inversión sufrirá un leve aumento en los activos circulantes por concepto de incremento en sus partidas espontáneas en tanto que la estructura de financiación se mantendrá bastante similar.














- ✓ La entidad normalmente opera con pequeños superávits de efectivo, en tanto que tiene presente déficit en los meses que realiza los pagos a cuenta de utilidades y el impuesto sobre la utilidad.


## **RECOMENDACIONES**


- ✓ Incorporar en las entidades un adecuado manejo de la presupuestación financiera para contribuir al logro de los objetivos propuestos con el fin de lograr una mayor eficiencia en el proceso de planeación, facilitando el uso adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa a través de un diseño administrativo basado en la planeación financiera.
- ✓ Para garantizar la correcta evaluación de las actividades y la administración de los recursos, se debe tomar en cuenta los movimientos económicos y financieros que se desarrollaron en períodos anteriores para certificar las proyecciones que se emplearan en este nuevo período, previendo posibles fallas operacionales en la empresa.
- ✓ Es ineludible que todo proceso de planeación financiera parta de una correcta definición de los presupuestos operativos y el resto de los elementos tenidos en consideración en este modelo para una mayor certeza de las proyecciones realizadas.
- ✓ Que el presente trabajo sea empleado como un instrumento de preparación para los directivos y sus reservas en función de elevar el nivel técnico de las decisiones en el campo financiero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 📖 Aguirre Sábana, Alfredo: Fundamentos de Economía y Administración Empresariales; Editorial Pirámide S.A. 1999.
- 📖 Álvarez López: Análisis de Balances. Auditoría. Agregación e Interpretación; Editorial Donostiarra S.A.
- 📖 Avellaneda Ojeda, Carmen: Diccionario Bilingüe de términos financieros, Editorial Mac Graw Hill: -1996.
- 📖 Bartizal, John R. Presupuesto, Principios y Procedimientos. / John R. Bartizal. —La Habana 1950.
- 📖 Bueno Campos, Eduardo: Economía de Empresa. Análisis de las decisiones empresariales; Editorial MES. (s/a)
- 📖 Castro Ruz, Fidel., Discurso en mesa redonda informativa, periódico Granma 8 de abril del 2005.
- 📖 Demestre Castañeda, Ángela. Técnicas para analizar estados financieros. Cuba 2002.
- 📖 E. Bolten, Steven: Administración Financiera; Editorial Limusa - Noriega: - 1996.
- 📖 Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera, Tomo 1 Editorial MES.
- 📖 González del Follo María Esperanza: Monografía, La Administración del efectivo. Universidad de Oriente. 2000.
- 📖 Horngren, Charles. Contabilidad de Costos. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1991.
- 📖 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estados-Financieros-Proyectados/571931.html>

-  <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>
-  <http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml>
-  James A. F. Stoner – Charles Wankel, Administración. Tercera Edición, México. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana SA, 1989.
-  Mallo Rodríguez, Carlos. Contabilidad Analítica. Costos, Rendimientos, Precios y Resultados. / Carlos Mallo Rodríguez. Madrid, 1991.
-  Meigs y Meigs: Contabilidad. La base para la toma de decisiones gerenciales; Editorial MES.
-  Monografía creado por Alfonso Morón . Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/preestrategico.htm> 24 Mayo 2006.
-  Mortón, Backer, P. H. D. Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo y de Gerencia . La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977
-  Neuner, John J. Contabilidad de Costos / John J. Neuner.—La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977
-  Polimeini, Ralph S. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1990.
-  Ramírez Padilla, David Noel: Contabilidad Administrativa, Segunda Edición, Editorial Mac Graw Hill de México 1980.
-  Suárez Suárez, Andrés; Decisiones óptimas de inversión y financiación de la Empresa; Editorial Pirámide S.A.: -1993.
-  Traba Ravelo, Yoili: Propuesta de una política para la administración del efectivo en la Villa Turística Bayamo, Tesis de Maestría, Universidad de Oriente, Cuba.
-  Van Horne, James C.: Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A.: -1998.

 Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de Administración Financiera Tomo 1; Editorial MES.

 Weston; J. F y Brigham, E.F: Finanzas en Administración; Editorial Interamericana S.A.-1987.

# **ANEXOS**

**Anexo 1 Análisis vertical y horizontal al Estado de Resultado**

<b>Conceptos</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>Tendencia</b>
Ventas netas	\$18,838,748	<b>100.00</b>	\$18,961,640	<b>100.00</b>	-122892	-0.65
Menos: Costo de Venta	12502092	<b>66.36</b>	12183743	<b>64.25</b>	318349	2.61
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$6,336,656</b>	<b>33.64</b>	<b>\$6,777,897</b>	<b>35.75</b>	<b>-441241</b>	-6.51
Menos: Gastos de operaciones	1998565	<b>10.61</b>	1787443	<b>9.43</b>	211122	11.81
<b>Utilidad o pérdida en operaciones</b>	<b>\$4,338,091</b>	<b>23.03</b>	<b>\$4,990,454</b>	<b>26.32</b>	<b>-652363</b>	-13.07
Menos: Otros gastos	758278	<b>4.03</b>	258593	<b>1.36</b>	499685	193.23
Más: Otros ingresos	907853	<b>4.82</b>	180161	<b>0.95</b>	727692	403.91
<b>Utilidad o pérdida del período</b>	<b>\$4,487,666</b>	<b>23.82</b>	<b>\$4,912,022</b>	<b>25.91</b>	<b>-424356</b>	-8.64



## Anexo 2 Análisis vertical y horizontal al balance general

Conceptos Activos	2010	%	2009	%	Variaciones	Tendencia
<b>Activos Circulantes</b>						
Efectivo en caja	\$2,261	0.01	\$2,658	0.01	-397	-14.94
Efectivo en banco	1328839	6.47	2890407	14.06	-1561568	-54.03
Cuentas por cobrar a corto plazo	2576259	12.54	2544073	12.38	32186	1.27
Pagos anticipados a suministradores	105761	0.51	46805	0.23	58956	125.96
Adeudos	541223	2.63	535678	2.61	5545	1.04
Inventarios	5083676	24.74	3762273	18.31	1321403	35.12
<b>Total de activos circulantes</b>	<b>\$ 9,638,019</b>	<b>46.91</b>	<b>\$ 9,781,894</b>	<b>47.60</b>	<b>-143875</b>	<b>-1.47</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Activos fijos tangibles	10637733	51.77	10105579	49.17	532154	5.27
Menos: Depreciación de AFT	3239500	15.77	2725298	13.26	514202	18.87
Activos fijos tangibles neto	7398233	36.01	7380281	35.91	17952	0.24
Proceso inversionista	232784	1.13	342267	1.67	-109483	-31.99
<b>Total Activos fijo tangibles</b>	<b>\$ 7,631,017</b>	<b>37.14</b>	<b>\$ 7,722,548</b>	<b>37.58</b>	<b>-91531</b>	<b>-1.19</b>
<b>Otros activos</b>						
Pérdidas y faltantes en investigación	376590	1.83	545279	2.65	-168689	-30.94
Cuentas por cobrar diversas	77675	0.38	303725	1.48	-226050	-74.43
Pagos a cuentas de utilidades	2823993	13.74	2197417	10.69	626576	28.51
<b>Total otros activos</b>	<b>\$ 3,278,258</b>	<b>15.95</b>	<b>\$ 3,046,421</b>	<b>14.82</b>	<b>231837</b>	<b>7.61</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$20,547,294</b>	<b>100</b>	<b>\$20,550,863</b>	<b>100.00</b>	<b>-3569</b>	<b>-0.02</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
<b>Pasivo circulante</b>						
Nóminas y retenciones por pagar	164062	0.80	176027	0.86	-11965	-6.80
Cuentas por pagar a corto plazo	2625566	12.78	2247513	10.94	378053	16.82
Cobros anticipados	569	0.00	6141	0.03	-5572	-90.73
Obligaciones con el presupuesto del Estado	247861	1.21	137742	0.67	110119	79.95
Gastos acumulados por pagar	20330	0.10	33347	0.16	-13017	-39.03
Provisiones	337698	1.64	370701	1.80	-33003	-8.90
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>\$ 3,396,086</b>	<b>16.53</b>	<b>\$ 2,971,471</b>	<b>14.46</b>	<b>424615</b>	<b>14.29</b>
Otros Pasivos	51474	0.25	593027	2.89	-541553	-91.32
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 3,447,560</b>	<b>16.78</b>	<b>\$ 3,564,498</b>	<b>17.34</b>	<b>-116938</b>	<b>-3.28</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Inversión estatal	12422324	60.46	12363685	60.16	58639	0.47
Recursos recibidos para inversiones materiales			8629	0.04	-8629	-100.00
Donaciones recibidas	77	0.00	3564	0.02	-3487	-97.84
Pérdidas por resarcir	-301535	-1.47	-568771	-2.77	267236	-46.98
Reservas patrimoniales	491202	2.39	267236	1.30	223966	83.81
Utilidad del período	4487666	21.84	4912022	23.90	-424356	-8.64
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 17,099,734</b>	<b>83.22</b>	<b>\$ 16,986,365</b>	<b>82.66</b>	<b>113369</b>	<b>0.67</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 20,547,294</b>	<b>100</b>	<b>\$ 20,550,863</b>	<b>100.00</b>	<b>-3569</b>	<b>-0.02</b>

**Anexo 3 Hoja de trabajo del Estado de Origen y Aplicación de Fondos**

Conceptos Activos	2010	2009	Variaciones	Capital de Trabajo		Origen	Aplicación
				Aumento	Disminución		
<b>Activos Circulantes</b>							
Efectivo en caja	\$2,261	\$2,658	-397		397		
Efectivo en banco	1328839	2890407	-1561568		1561568		
Cuentas por cobrar a corto plazo	2576259	2544073	32186	32186			
Pagos anticipados a suministradores	105761	46805	58956	58956			
Adeudos	541223	535678	5545	5545			
Inventarios	5083676	3762273	1321403	1321403			
<b>Total de activos circulantes</b>	<b>\$9,638,019</b>	<b>\$9,781,894</b>	<b>-143875</b>				
<b>Activos Fijos</b>							
Activos fijos tangibles	10637733	10105579	532154				532154
Menos: Depreciación de AFT	3239500	2725298	514202			514202	
Activos fijos tangibles neto	7398233	7380281	17952				
Proceso inversionista	232784	342267	-109483			109483	
<b>Total Activos fijo tangibles</b>	<b>\$7,631,017</b>	<b>\$7,722,548</b>	<b>-91531</b>				
<b>Otros activos</b>							
Pérdidas y faltantes en investigación	376590	545279	-168689			168689	
Cuentas por cobrar diversas	77675	303725	-226050			226050	
Pagos a cuentas de utilidades	2823993	2197417	626576				626576
<b>Total otros activos</b>	<b>\$3,278,258</b>	<b>\$3,046,421</b>	<b>231837</b>				
<b>Total Activos</b>	<b>\$20,547,294</b>	<b>\$20,550,863</b>	<b>-3569</b>				
<b>Pasivo y Patrimonio</b>							
<b>Pasivo circulante</b>							
Nóminas y retenciones por pagar	164062	176027	-11965	11965			
Cuentas por pagar a corto plazo	2625566	2247513	378053		378053		
Cobros anticipados	569	6141	-5572	5572			
Obligaciones con el presupuesto del Estado	247861	137742	110119		110119		
Gastos acumulados por pagar	20330	33347	-13017	13017			
Provisiones	337698	370701	-33003	33003			
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>\$3,396,086</b>	<b>\$2,971,471</b>	<b>424615</b>				
Otros Pasivos	51474	593027	-541553				541553
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$3,447,560</b>	<b>\$3,564,498</b>	<b>-116938</b>				
<b>Patrimonio Neto</b>							
Inversión estatal	12422324	17275707	-4853383				4853383
Recursos recibidos para inversiones materiales		8629	-8629				8629
Donaciones recibidas	77	3564	-3487				3487
Pérdidas por resarcir	-301535	-568771	267236			267236	
Reservas patrimoniales	491202	267236	223966			223966	
Utilidad del periodo	4487666		4487666			4487666	



Anexo 4 Información de los presupuestos operativos y otras													
INDICADOR	MESES (Miles de pesos)												TOTAL AÑO
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
<b>Plan de Ventas</b>													
Año 2011	1613.8	1613.8	1952.8	1805.3	1805.3	1805.3	1766.1	1814.8	1805.3	1756.6	1805.3	1844.6	<b>21389.0</b>
<b>Plan de Producción</b>													
Año 2011	1613.8	1613.8	1952.8	1805.3	1805.3	1805.3	1766.1	1814.8	1805.3	1756.6	1805.3	1844.6	<b>21389.0</b>
<b>Presupuesto Consumo Material</b>													
Año 2011	848.0	847.8	1024.3	950.6	951.8	952.2	932.0	957.2	952.3	925.8	950.0	968.2	<b>11260.2</b>
<b>Presupuestos de mano de obra directa</b>													
Año 2011	161.38	161.38	195.28	180.53	180.53	180.53	176.61	181.48	180.53	175.66	180.53	184.46	<b>2138.9</b>
<b>Presupuesto de costos indirectos de fabricación</b>													
Año 2011	80.69	80.69	97.64	90.265	90.265	90.265	88.305	90.74	90.265	87.83	90.265	92.23	<b>1069.5</b>
<b>Presupuesto de costo de ventas</b>													
Año 2011	1090.1	1089.9	1317.2	1221.4	1222.6	1223.0	1196.9	1229.4	1223.1	1189.3	1220.8	1244.9	<b>14468.6</b>
<b>Presupuestos de gastos operativos</b>													
Año 2011	147.66	147.66	178.68	165.18	165.18	165.18	161.60	166.05	165.18	160.73	165.18	168.78	<b>1957.1</b>

<b>Presupuesto de otros ingresos</b>													
Año 2011	64.55	64.55	78.11	72.21	72.21	72.21	70.64	72.59	72.21	70.26	72.21	73.78	<b>855.6</b>
<b>Presupuesto de otros gastos</b>													
Año 2011	48.41	48.41	58.58	54.16	54.16	54.16	52.98	54.44	54.16	52.70	54.16	55.34	<b>641.7</b>
<b>Presupuesto de compras</b>													
Año 2011	847.9	936.05	987.45	951.2	952	942.1	944.6	954.75	939.05	937.9	959.1	976.5	<b>11328.6</b>
<b>Presupuesto para Inversiones</b>													
Año 2011	25.0	20.0	20.0	30.0	125.5	110.3	25.0	10.0	35.0	540.6	15.5	76.1	<b>1033.0</b>
Bajas													<b>28.5</b>
Depreciación	51.6	51.6	64.5	58.9	58.9	58.9	57.4	59.2	58.9	57.0	58.9	60.4	<b>696.0</b>