

Albuerne, M.; Casas, Y. (2015). La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 66, 131-160

La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club

Marelis Albuerne Rizo

Directora Económica

Ronera San José

Havana Club International S.A

Cuba

m.albuerne@bacchus.havanaclub.cu

Yamisela Casas Borges

Especialista en Gestión Económica

Ronera San José

Havana Club International S.A

Cuba

Este trabajo fue presentado en el VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad. Universidad de Antioquia, Medellín, 2014.

La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club

Resumen: *La presente investigación se desarrolló en la Empresa Havana Club Internacional S.A., por la necesidad de determinar en qué condiciones se encuentra la situación financiera de la misma, para ello nos basamos en la proyección de los estados financieros y su análisis. La novedad consiste en no haberse reportado ningún otro estudio de este tipo en la entidad. El aporte práctico radica en la obtención de un grupo de recomendaciones para dotar a la administración de herramientas que le permitan mejorar el control de sus recursos, la planeación y el prever situaciones futuras encaminadas a los resultados deseados a alcanzar por la entidad, garantizando así un mejor escenario financiero. Los métodos utilizados en la investigación para obtener los resultados esperados son el Método Lógico Abstracto, el Estadístico Económico y el Método Monográfico, además diferentes técnicas como el análisis documental, la recopilación de la información, la revisión bibliográfica, el análisis de contenido, la observación y las entrevistas no estandarizadas.*

Palabras clave: *Planeación financiera, rentabilidad, toma de decisiones, Havana Club.*

Financial Plan as an integration tool to increase the profitability of the company Havana Club

Abstract: *The present investigation was developed in the company Havana Club International S.A. in order to determine what the conditions of its financial situation are. To this end, we were based on the repercussion of the financial statements and their analysis. The novelty is the fact that no study of this kind has been reported in the entity. The practical contribution consist in obtaining a group of recommendations to provide tools to the administration allowing to improve the control of its resources, planning, and foresee future situations aimed to the desired results of the entity, ensuring a better financial scenario. The methods used in the investigation to obtain the expected results were: abstract local method, economic statistical method, and monographic method; as well as different techniques like: documental analysis, data collection, literature review, content analysis, observation, and non-standardized interviews.*

Keywords: *Financial plan, profitability, decision making, Havana Club.*

Plan financier: outil d'intégration pour accroître la rentabilité de l'entreprise Havana Club

Résumé: *La présente recherche a été développée dans l'entreprise Havana Club Internationale S.A. en raison du besoin de déterminer les conditions dans lesquelles se trouve sa situation financière; à cette fin, nous nous basons en la projection des états financiers et leur analyse. La nouveauté consiste en ce qu'aucun étude de cet type n'était reportée à l'entité. L'apport pratique réside dans l'obtention d'un groupe de recommandations à doter l'administration des outils permettant d'améliorer le contrôle de ses ressources, la planification et de prévoir des situations futures orientées aux résultats souhaités à atteindre pour l'entité, en garantissant ainsi un meilleur domaine financière. Pour l'obtention des résultats souhaités dans cette recherche, les méthodes suivantes ont été utilisées: Méthode logique/abstrait, méthode statistique et économique et méthode monographique ; en sus de différents techniques comme: analyse documentaire, collecte de données, révision de la littérature, analyse de contenu, observation et entretiens non standardisés.*

Mots-clés: *Plan financier, rentabilité, prise de décision, Havana Club.*

O planejamento financeiro, Ferramenta de integração para incrementar a Rentabilidade na Empresa Havana Club

Resumo: *A presente pesquisa foi desenvolvida na Empresa Havana Club Internacional S. A., pela necessidade de determinar em que condições se encontra a situação financeira da mesma, para isso nós baseamos na projeção dos estados financeiros e sua análise. A novidade consiste em não tem sido reportado nenhum outro estudo de este tipo na entidade. A contribuição prática radica na obtenção de um grupo de recomendações para dotar à administração de ferramentas que lhe permitam melhorar o controle do seus recursos, o planejamento e prever situações futuras encaminadas aos resultados que se desejam alcançar pela entidade, garantindo de essa maneira um melhor cenário financeiro. Os métodos e técnicas utilizados na pesquisa para obter os resultados esperados são o Método Lógico Abstrato, o Estadístico Econômico e o Método Monográfico, assim como diferentes técnicas como a análise documental, a recopilación da informação, a revisão bibliográfica, a análise de conteúdo, a observação e as entrevistas não estandarizadas.*

Palavras chave: *Planejamento financeiro, rentabilidade, tomada de decisões, Havana Club.*

La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club

Marelis Albuerne Rizo y Yamisela Casas Borges

Primera versión recibida en octubre de 2014 – Versión final aceptada en junio de 2015

I. Introducción

El mercado de bebidas alcohólicas es cada vez más complicado, aumentan las demandas y en el mercado mundial cada día aparecen nuevos productos con calidades excelentes. Para mantener una posición ventajosa en este mercado, es necesario hacer estudios, cambios en la imagen del producto, así como cambios en las políticas a seguir.

Según J. Fred Weston, el análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras. El valor de esta visión radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una compañía, pero en la actualidad resulta insuficiente, y se deben también considerar las tendencias estratégicas y económicas para obtener sostenibilidad en el largo plazo.

La planeación financiera permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan perjudiciales, tener un plan de soporte de modo que no se encuentre desamparada sin alternativas financieras.

Las razones antes expuestas constituyen los factores fundamentales para la realización de la proyección y el análisis de los Estados Financieros en la Empresa Havana Club Internacional, S.A. domiciliada en el municipio Vedado, La Habana, donde se desarrolló este trabajo, definiéndose como problema científico que:

No se cuenta en la Empresa Havana Club con una planeación financiera integrada a corto plazo, que posibilite trazar estrategias para incrementar sus niveles de rentabilidad en los mercados.

Con el fin de dar solución al problema planteado, se define como Objetivo General:

Proponer un conjunto de herramientas financieras, que permita a la dirección de la entidad cumplir con los objetivos económicos financieros trazados.

Del objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación económico-financiera para identificar los problemas que afectan su gestión.
- Proponer métodos e instrumentos financieros capaces de suplir la ineficiencia en la planificación financiera.

Teniendo en cuenta el problema y los objetivos descritos anteriormente, se plantea la siguiente Hipótesis: Con una eficiente planeación financiera la Empresa Havana Club podrá trazar estrategias para incrementar sus niveles de rentabilidad en los mercados.

Por tanto, se definió como Objeto de investigación: Los Estados Financieros Projectados a corto plazo en la Empresa Havana Club.

El aporte práctico consiste en la obtención de un grupo de recomendaciones como resultado de la realización de la planeación financiera, una buena proyección y análisis financiero de los mismos serían capaces de dotar a la administración de una herramienta para luchar por la eficiencia y mejorar el control de sus recursos. No se trata sólo de decir cuál será exactamente el resultado futuro, sino más bien anticipar cuál será el impacto de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en el entorno que se pueden presentar antes de que no haya tiempo para reaccionar. La cuantificación de las diferentes alternativas mediante la elaboración de proyecciones financieras podrá facilitar enormemente el camino a seguir por los directivos. Además, mediante esta investigación el personal del área económica tendrá a su disposición, de forma práctica, la aplicación de métodos e instrumentos financieros para realizar la proyección de los Estados Financieros a un año y el análisis de los mismos.

Las técnicas que se emplearon fueron las siguientes: La novedad del tema consiste precisamente en el hecho de ser nuevo, por cuanto no se ha reportado con anterioridad ningún otro estudio de este tipo en la entidad.

Los resultados esperados que se estiman con esta investigación serán:

- Fundamento teórico-metodológico relacionado con la planificación financiera y su análisis.
- Diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa.
- Diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el futuro.

- Realización de un uso adecuado de las potencialidades de la planeación de los Estados Financiero por parte de la empresa.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se ha estructurado el trabajo en dos secciones:

La primera sección expone una breve caracterización de la fábrica de Rones Habana Club y seguidamente los resultados obtenidos de un diagnóstico realizado de la situación financiera de la Empresa.

La segunda sección muestra la propuesta de proyección financiera, abordará la problemática existente y propone un conjunto de soluciones que garanticen la eficiencia en la entidad.

II. Situación financiera de la empresa Havana Club S. A.

En este capítulo se reflejará una breve caracterización de la empresa y seguidamente el diagnóstico de la situación financiera de la misma.

II.1. Importancia de analizar los estados financieros

Los dirigentes cubanos deben asesorar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los sucesos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan anunciar su situación económica y financiera.

La contabilidad tiene la misión de suministrar la información a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión. Es imprescindible establecer el origen de los orígenes, de lo contrario no se podría revertir un efecto indeseado. Es conocido que atacando los efectos solo se puede detener el avance de un problema. Solamente atacando la causa original se erradica.

¿Para qué analizar?

Muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones, etc. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. No obstante, también se han de tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas pueden accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis.

A continuación, se muestra de forma resumida los factores que pueden influir en los efectos económico-financieros, y que se pueden detectar a través del análisis de los estados financieros.

Factores internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none">- Problemas de sistemas informativos.- Falta de diagnóstico.- Márgenes de utilidades reducidos por excesos de costos y gastos.- Exceso de deudas.- Bajos rendimientos.- Exceso de activos.- Baja productividad.- Problemas organizativos.- Pobre gestión de activos.- Deficiente preparación del personal.	<ul style="list-style-type: none">- Crisis de la economía.- Escasa demanda.- Competencia- Innovación tecnológica.- Impuestos altos.- Altas tasas de interés.- Insolvencia de los clientes.- Regulaciones.

¿Por qué analizar?

Como se ha señalado, el análisis contribuye a fundamentar decisiones inteligentes. Estas decisiones incluyen:

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

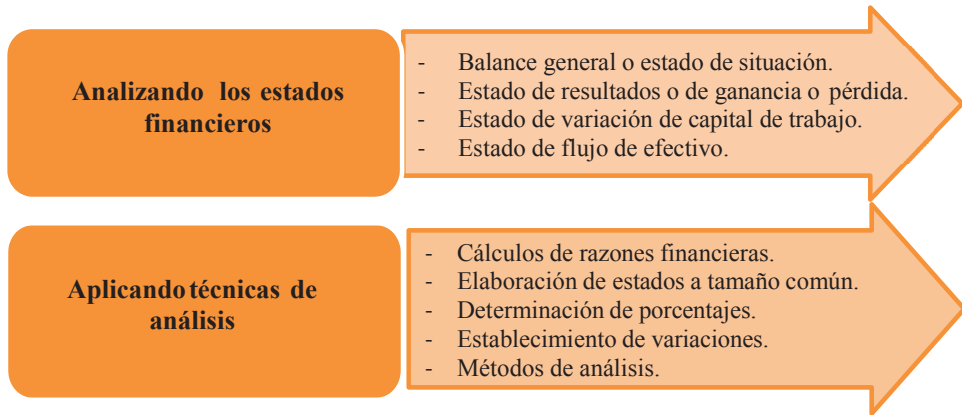
Cuando una empresa no elabora diagnósticos útiles, puede tornarse incompetente e ir deteriorando su evolución, esto puede suceder también por diagnósticos incorrectos, por carecer de información adecuada, por desconocimiento y falta de preparación profesional, o por diagnósticos tardíos. Por esta razón es importante sistematizar el análisis.

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

- Capacidad de pagos deteriorados.
- Insuficiente tesorería.
- Saldos excesivos en cuentas por cobrar y por pagar.
- Exceso de inventarios.
- Exceso de inversiones a largo plazo.
- Exceso de deudas o de capital.
- Origen y aplicación de sus fondos.
- Variación de su capital de trabajo.
- Contracción de sus ventas.
- Deterioro de sus costos y gastos.
- Costos financieros elevados.
- Déficit de efectivo, etc.

¿Cómo analizar?

Figura 1. Cómo analizar los estados financieros



Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones de los estados financieros

- Solo brindan información de los hechos ocurridos que pueden expresarse en términos monetarios.
- Son influenciados por la diferencia de criterios que puedan tener las personas que lo confeccionan.
- Son una fotografía del presente, valorados a costo histórico.
- Necesidad de informar periodos cortos, lo que genera diferentes estimaciones.
- Existen manipulaciones de los principios generalmente aceptados de la contabilidad, que varían las partidas de los estados financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración (inventarios, depreciación).
- Desconocer el valor del dinero en el tiempo, presentando partidas no circulantes que han sido valuadas en unidades monetarias de diferentes años, con distintos valores reales de compra.

De la explicación anterior se concluye la necesidad de ampliar y fortalecer una cultura analítica, para lo que hay que ofrecer a especialistas y directivos, conocimientos y habilidades que les permitan analizar con severidad.

II.2. Caracterización de la empresa Havana Club S.A.

La empresa mixta Havana Club Internacional S.A., constituye una sociedad creada en 1993 tras la unión entre Corporación Cuba Ron S.A, principal productor nacional de ron y propietario de grandes destilerías de la Isla y el Grupo galo Pernod Ricard, Compañía número 2 en la comercialización de

espirituosos en el mundo, encargada de la distribución de la marca Havana Club y demás productos de la firma francesa.

Figura 2. Esquema asociativo



Fuente: Manual de acogida.

Surgida con el objetivo, de promover a nivel internacional la marca Havana Club a través de la extensa red de distribución internacional del Grupo Pernod Ricard, la empresa se subió en el tren de los ganadores y experimenta crecimientos sustanciales de año en año. Actualmente, Havana Club está a la venta en 145 países en todo el mundo, y ocupa la posición 22 del ranking mundial de bebidas internacionales, sin vender en los Estados Unidos, la Compañía aspira a comercializar cinco millones de cajas de ese sello de la mayor de las Antillas para el 2014. Este éxito lo acompaña un excelente trabajo de difusión de la marca y la cultura cubana a través de las campañas de promoción.

Entre los principales mercados de este ron cubano se encuentran, en Europa, Alemania, Grecia, Francia y Reino Unido, mientras que en el continente americano destacan Cuba, como mayor mercado, seguido de Chile y Canadá.

Figura 3. Principales mercados



Fuente: Academia Havana Club.

La sede de Havana Club Internacional S.A., radicada en la ciudad de la Habana, donde se asientan las Direcciones General, Financiera, Logística, Marketing Internacional y Marketing Cuba, así como los Departamentos de Recursos Humanos, Informático y Administrativo.

En septiembre de 2002, se decide la inversión del proyecto Bacchus, el cual consistía en construir una fábrica de ron en Cuba, debido a la necesidad de aumentar los volúmenes de producción para satisfacer la demanda.

Su actividad productiva es la elaboración y embotellado de rones añejos oscuros bajo la patente de Havana Club. Dentro de los surtidos que se elaboran tenemos: Havana Club Añejo 7 Años, Havana Club Añejo Reserva, Havana Club Añejo Especial, Havana Club Ritual, Selección de Maestro y Máximo.

Figura 4. Cartera de productos



Fuente: Manual de acogida.

La entidad productora la componen cuatro plantas fundamentales:

- Destilería: dedicada a la obtención de aguardiente a partir de la miel de caña de azúcar. Capacidad nominal 8.064.000 litros al año.
- Llenado-Vaciado: encargada del manejo del aguardiente a naves de añejamiento, así como de su extracción para las plantas de producción.
- Fabricación: dedicada a la confección de la mezcla para la obtención de rones y bases de diferentes categorías.
- Embotellado: planta donde se envasa el producto final a una capacidad de 12.000 botellas por horas para su posterior comercialización.

Las plantas anteriormente descritas están equipadas con tecnologías de última generación y alto grado de complejidad. Según expertos, esta moderna industria califica como una de las más grandes de su tipo en el mundo. No obstante, se respeta el tradicional proceso de añejamiento natural, el arte de mezclar y envejecer, supervisado por maestros roneros de alta calificación.

La Oficina Nacional de Normalización de conjunto con la Lloyd Register avala a la fábrica con las certificaciones (ver Anexo 1):

- Norma 9001-2008, que garantiza la ejecución de los procesos de fabricación, embotellado y entregas de gráneles con calidad orientada a la satisfacción de los clientes.
- Norma 18000-2008, le dice al mundo que nuestros trabajadores se encuentran seguros en nuestra fábrica. En Cuba hay sólo 5 empresas con esta certificación, ninguna es industrial.
- Norma 22000-2005, garantiza la inocuidad de nuestras producciones.

Además, la entidad cuenta con un Museo del Ron, excelente herramienta de comunicación, que garantiza al turista visitante un encuentro con la historia, la tradición, el proceso de producción y la calidad del Ron de Cuba.

Institución ágil, moderna y experimentada, Havana Club Internacional, S.A. es capaz de producir, distribuir, exportar y comercializar, para ello contamos no sólo con la logística necesaria, sino además, con una masa de trabajadores involucrados, capacitados, orgullosos y conocedores de la marca Havana Club y lo que representa para nuestro país y nuestra cultura.

Su objeto social es:

- Producir rones oscuros de la marca Havana Club.
- Comercializar rones Havana Club.

Misión:

“Desarrollar una marca y una empresa incomparables, de vanguardia, estrechamente vinculada a la cultura cubana, trabajando con pasión para satisfacer a los consumidores y clientes en beneficio de nuestros trabajadores y accionistas.”

Visión:

Ser el líder del ron Premium en el mundo en 2025. (Excluye los EEUU)

La entidad, posee una contabilidad confiable certificada. La contabilidad está automatizada según software EXACT, sistema holandés que brinda un control contable desde la información primaria hasta la emisión de Estados Financieros, y sistema MOVEX, sistema sueco que permite procesar los datos en tiempo real y exportar los efectos financieros de estos resultados al sistema EXACT. La contabilidad está diseñada como se establece en las Normas Cubanas de Contabilidad.

II.3. Debilidades

La empresa proyecta sus producciones a partir de las previsiones de venta de los diferentes mercados, todo ello se basa en los datos históricos; las mismas son recibidas cada año en la dirección de ventas y revisadas mensualmente con vistas a ir ajustando a la realidad nacional e internacional.

A partir de lo anterior, se desencadenan todo un grupo de análisis dirigidos a las nuevas inversiones a acometer, los costos, los movimientos de inventarios, flujos de cajas; sin embargo, se carece de un análisis integral enmarcado a una planeación de los estados financieros que posibilite evaluar los futuros comportamientos de nuestra empresa, los posibles riesgos y medidas a adoptar para mantener o incrementar los indicadores de rentabilidad. Partiendo de que nuestra entidad produce según la demanda de cada mercado, para lo cual tiene que realizar el Maestro Ronero junto al planificador de la producción, planes estratégicos de las diferentes bases añejas, según sus edades y surtidos a producir.

Formando parte de las debilidades de nuestra empresa:

- Falta de integración plena entre las áreas.
- Falta de anticipación y previsión de problemas.
- No se usa la planeación financiera como herramienta de integración.

El estudio realizado nos servirá de base en la siguiente sección para diseñar el balance pro forma proyectado a un año, vista desde funcionamiento del centro, en lo cual se tendrán en cuenta todos los procedimientos establecidos para una adecuada y oportuna planeación financiera.

III. Propuesta de planificación financiera

El análisis realizado en la primera sección es a posteriori. La Empresa necesita saber sobre qué puede actuar, cuáles pueden ser las consecuencias de sus acciones o qué medidas tomar para evitar decisiones indeseables. El pasado es inmodificable y solo se puede aprender de él.

En esta sección se muestra la propuesta de planeación financiera, con el objetivo de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Se realizan proyecciones, a un año de anticipación, de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias, alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros. Mostraremos el flujo de información que se necesita entre los departamentos, finalizando con la elaboración de los estados proforma, para abordar la problemática existente y proponer un conjunto de soluciones que garanticen la eficiencia en la entidad.

III.1. Planeación financiera

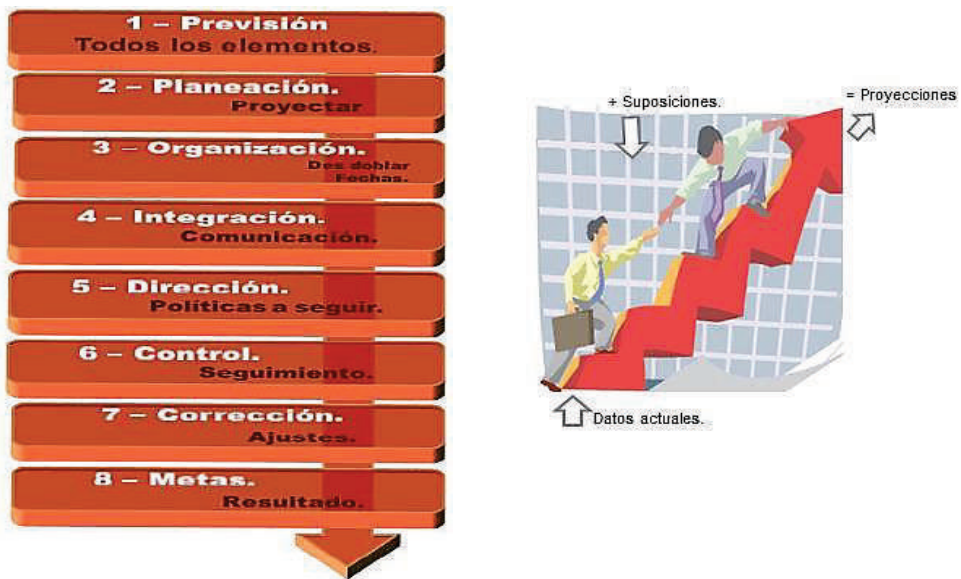
La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, es decir, busca

mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa tanto operativos como estratégicos.

La planeación y control financiero implican el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro, para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

El presupuesto es una de las herramientas fundamentales. El sistema presupuestario se ha convertido en el arma más poderosa con que cuenta la administración moderna para minimizar el riesgo. En la práctica empresarial, se emplean para la planeación financiera a corto plazo, diferentes tipos de presupuestos que ayudan a pronosticar necesidades financieras futuras como son el Presupuesto de Efectivo y los Estados Financieros Projectados o Estados Proforma.

Figura 5. Planeación Financiera



Fuente: Elaboración Propia.

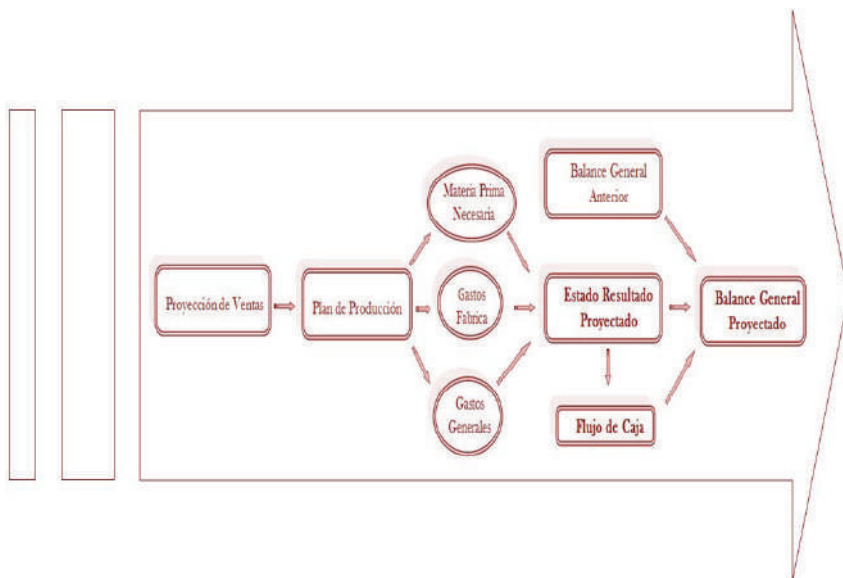
III.2. Propuesta de planeación financiera en Havana Club S. A.

Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance pro-forma, desarrollamos determinados presupuestos específicos en forma preliminar. La serie de presupuesto comienza con los pronósticos de

venta de la empresa y termina con el Presupuesto de Caja de la entidad. A continuación se presentan en el orden que se trabajan:

- A. Pronóstico de ventas.
- B. Programa de producción.
- C. Estimativo de utilización de materias primas.
- D. Estimativos de compras.
- E. Estimativos de gastos de fábrica.
- F. Estimativos de gastos de operación.
- G. Presupuesto de caja.
- H. Balance periodo anterior.

Figura 6. Preparación de los Estados Proforma



Fuente: Elaboración Propia.

Para realizar un óptimo ejercicio de planificación financiera, trazamos en hojas excel un modelo que permita trabajar con las variables económicas actuales y proyectadas. Las hojas estarán formuladas para que los datos de entrada puedan ser cambiados a voluntad, igualmente puedan crearse escenarios y llevar a cabo diversos tipos de análisis de sensibilidad.

El proceso será interactivo, involucrando a todos los departamentos de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar un mismo objetivo, que no es más que mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable. El departamento de gestión financiera será el eje central, encargado de dar curso al ejercicio, definiendo:

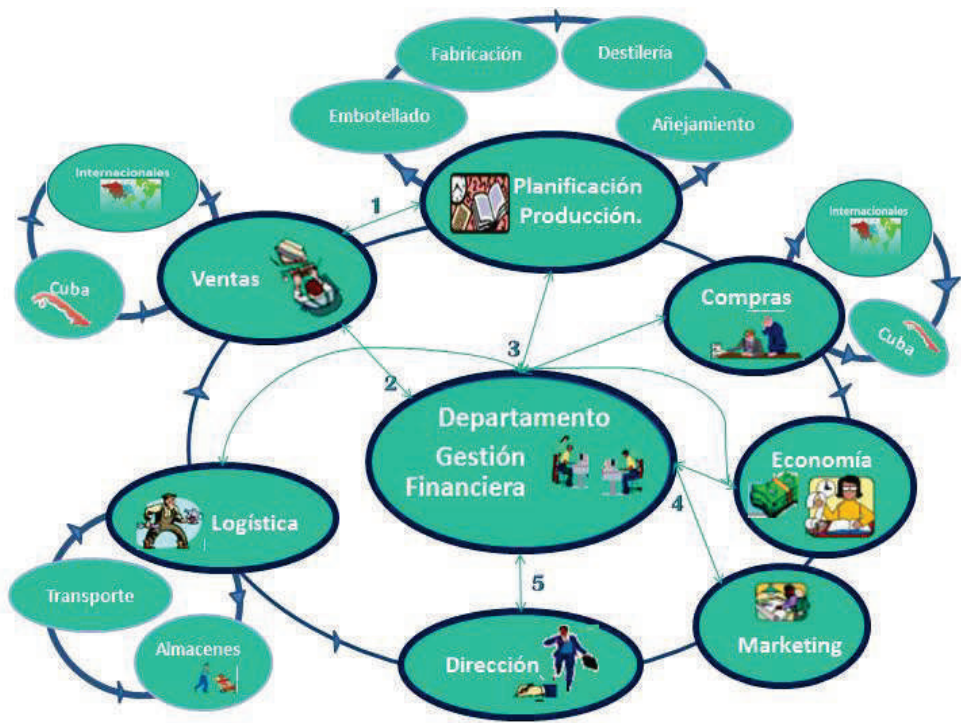
- Informar el mecanismo de elaboración.
- Proporcionar los supuestos macroeconómicos y microeconómicos sobre los cuales se desarrolla trabajo. Ejemplo:
 - Macroeconómicos: Comportamiento tipo de cambio.
 - Microeconómicas: Estrategias de precio, crecimiento del mercado esperado, inflación de los precios y de cada uno de los principales insumos esperados, aprovechamiento de la capacidad instalada, etc.
- Hacer los cálculos necesarios para traducir las decisiones que se tomen.
- Fijar la documentación a entregar por departamento.
- Establecer las fechas de entrega.
- Reunir las cifras.
- Solicitar a sus integrantes formalmente sus objetivos y expectativas.

Además, chequeará el flujo de informaciones para que no se detenga en ninguno de los eslabones de la cadena, vigilando que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas. Una vez determinado el periodo de planeación financiera, el departamento de gestión se debe dedicar a los cálculos necesarios para reunir las cifras y elaborar el resultado final.

Es indispensable la coordinación e integración de todas las áreas si se quiere lograr la validez de la herramienta, por ello, se requiere fijar fechas límite donde la información de cada departamento debe estar a disposición del departamento de gestión. El departamento rector se encargará de hacerle conciencia al equipo que unos dependen del otro y la demora de un componente dilatará el resultado final, dejando de cumplirse uno de los objetivos fundamentales, que es la entrega oportuna para el análisis de los indicadores. Aquí es de gran ayuda la utilización de un camino crítico para determinar los puntos que requieren mayor atención.

Todas las personas que tengan que intervenir para el éxito de la planeación financiera deben participar en el diseño, de esa manera se sentirán más comprometidas para su logro, ya que fueron ellas quienes fijaron las metas que se pretenden alcanzar, y no otras personas quienes se las impusieron.

Figura 7. Flujo de información e integración que ejemplifica el proceso de planeación financiera



III.2.1. Pronóstico de ventas

Las ventas es la primera variable que afecta nuestros estados financieros, en función de ellas se determina la producción y los costos de la misma, la utilización de la mano de obra, la compra de materiales, etc.

Los pronósticos de ventas surgen de la dirección de ventas Cuba y ventas internacionales en coordinación con logística internacional (gestora de venta), estas direcciones para realizar sus estimaciones deberán interactuar con los clientes investigando sus demandas para un año, apoyándose primordialmente en contratos firmados, empleando además para su análisis una valoración histórica. Su estimación de ventas en unidades, inicia con un informe básico que tiene líneas diversas de productos, formatos y surtidos para un mismo país, prestando mayor atención el especialista de venta en el intercambio con los mercados fundamentales y desglosando la información por semestre para el año proyectado.

El resumen de pedidos por países es conciliado con el departamento de planificación, el que dará el confirmado, teniendo en cuenta las disponibilidades

de bases en naves y el tiempo de capacidad en línea de embotellado. Las disponibilidades en naves son conciliadas con el Maestro Ronero y el tiempo de capacidad de la línea es calculado por el programador con base en el histórico de la misma.

Una vez aprobado el proyecto, el departamento de gestión financiera comienza con la elaboración del consolidado de los pronósticos de venta en unidades físicas y en valores. Además, como eje central de la herramienta y facilitador, distribuye los pronósticos al departamento de planificación, compra, logística y economía.

No podemos dejar de resaltar que conocer el máximo de ventas posibles es muy importante, pues anticipar montos de ventas con defecto, implicaría la falta de utilización de toda la capacidad disponible, así como la participación en el mercado por debajo de las posibilidades reales, pudiendo implicar que el vacío de nuestros productos, sea ocupado por otra compañía de la competencia y por tanto en un futuro inmediato se pierda esa parte del mercado que fue ganada y que en ese momento no fue satisfecha.

III.2.2. Programa de producción

Tomando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla el plan de producción de embotellado. Éste es importante ya que de él depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo. Además, se toma como plataforma para conformar los niveles de actividad de las demás áreas (destilería, fabricación y añejamiento).

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada uno de los surtidos que vende la organización, hay que considerar las siguientes variables: ventas proyectadas por cada surtido; inventarios finales deseados para cada tipo de surtido y los inventarios iniciales con que se cuente para cada surtido. Optando por la filosofía “justo a tiempo”, que consiste básicamente en disminuir lo más que se pueda el inventario.

Adicionalmente, se tiene en cuenta la capacidad nominal de la línea y el tiempo que se requiere para el desarrollo de cada actividad. Donde se llega a la conclusión que para el primer semestre se necesitan jornadas de 12 horas y para el segundo semestre se necesitan jornadas de 15 horas durante 20 días de cada mes como mínimo.

El planificador entregará al departamento de gestión su programa de producción de todas las áreas en unidades físicas. El departamento de gestión se encargará de valorizar las cifras recibidas.

Para completar el presupuesto de producción, es necesario mantener costos estándar actualizados, con el propósito de facilitar la elaboración del presupuesto de requisiciones de materia prima, mano de obra y gastos de

fabricación indirectos, ya que de otra forma se determinarían en forma muy imprecisa. De lo anterior se desprende que el uso de los estándares es vital para la planeación.

- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativo de compra.

Una vez concluido el presupuesto de producción se tiene la referencia para diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos. Los estimados de compras son preparados bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto, así como la cantidad presupuestada por cada surtido debe responder a los requerimientos de producción, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá.

El departamento de compras prepara el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción. Los requerimientos de materia prima se expresan en unidades monetarias una vez que el departamento de compra defina el precio a que se va adquirir, lo cual compone el costo del material presupuestado. Solo se incluye el material directo, ya que los materiales indirectos se incorporan en el presupuesto de gastos indirecto de fabricación.

Se tiene en cuenta que los pedidos de materia seca (dígase botellas, tapas, habilitados, cajas, etc.) que se requiere para elaborar el producto final, se solicita a los proveedores con una previsión de 3 meses. Ello está dado a factores logístico, entre ellos, el tiempo para producir la materia prima por parte de los proveedores, por demora de travesía y capacidad de almacenaje.

La proyección de las compras evitará cuellos de botella en la producción por falta de abastecimiento, y ayuda a mantener niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.

III.2.3. Requerimientos de mano de obra directa

Este presupuesto se determina de estándar de mano de obra para cada tipo de surtido que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes. Si se necesitara de más recursos se interactúa con el departamento de recursos humanos, se conforma la argumentación de la plaza y se realiza la solicitud.

Luego de determinar cuánto costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto de mano de obra.

III.2.4. Estimativos de gastos de fábrica

Los gastos generales de fábrica, de operaciones y específicamente los de ventas y administración, se calculan con base en los niveles de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas. Este presupuesto es elaborado en el departamento de gestión, en interacción con todas las áreas para colegiar sus dudas. El departamento de economía entregará el histórico registrado en sus libros para que sirva como bases, señalando aquellas partidas que muestran un comportamiento fijo.

- Gastos de fábrica

El presupuesto de gastos de fabricación se elabora con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Es importante detectar el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado.

III.2.5. Estimativos de gastos de operación

- Gasto de operación

Este presupuesto se concibe con los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Es importante señalar que este punto comprende todo el Marketing, el cual es permanente y costoso. El mismo ha asegurado la colocación del producto Havana Club en el número 24 de los espirituosos más vendidos en el mundo, por lo tanto, se realiza a todo costo sin generar rentabilidad y puede ser mal utilizado.

- Gastos de administración

Estimados que cubren la necesidad inmediata, 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.

Para la depreciación se utiliza el Método de la Línea Recta, aplicando los porcentos en dependencia al grupo que pertenezca el activo (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Porcientos de depreciación que le corresponden a cada grupo de activo

Descripción	%
Edificaciones y otras construcciones	2
Muebles enseres y equipos de oficina	20
Equipos no tecnológicos	12
Maquinaria en general	6
Otros activos	15
Sistemas de computación	25

Fuente: Elaboración propia.

Llegado a este punto de estimación, el departamento de gestión hace el ejercicio de la proyección de los estados financieros, va resumiendo las informaciones que le han sido entregadas, obteniendo como resultado los costos y gastos de la Empresa.

III.2.6. Presupuesto de caja

El flujo de efectivo no es otra cosa sino determinar el saldo final que tendrá la cuenta de efectivo en el balance general proyectado. Incluye todos los ingresos y egresos que se prevean para determinados horizontes de planeación. Este flujo de tesorería nos permite mantener una alerta sobre la situación de liquidez de la empresa y así determinar si debemos buscar financiación adicional o si tenemos excedentes para invertir.

El presupuesto de efectivo lo elabora el departamento de economía, tomando como elemento todos los presupuestos que le fueron entregados por los diferentes departamentos al departamento de gestión, prestando atención en las necesidades o expectativas formales que presenta por cada departamento, que puede no estar incluida en la estimación entregada por los mismos.

La liquidez de la empresa es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa está en función de dos dimensiones:

- El tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.
- El grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

El flujo de efectivo generado para el año proyectado es positivo en cada uno de los meses, lo que significa que las entradas de efectivo son suficientes para cubrir los costos y gastos de operación, así como el pago de la deuda y el servicio de la misma.

Al concluir el diseño del conjunto de presupuestos, hay que considerar que dentro de él quedarán integradas todas las áreas de la empresa, las cuales deben visualizar el objetivo global de la organización y no los objetivos particulares de cada una de ellas. Un ejemplo conocido de esta situación es lo concerniente a los inventarios: planificación tendrá interés en que exista la mayor cantidad posible de inventarios, ya que con ello asegura satisfacer la demanda; pero el departamento de finanzas no debe estar de acuerdo con esa posición debido a que el inventario tiene costos de mantenimiento, lo cual va a reducir la rentabilidad y liquidez de la empresa; producción se preocupará por manejar inventarios variables, a fin de tener una producción estable, sin importar si tiene picos o no de inventarios que le originan costos a la empresa. De ahí la necesidad de que el departamento de gestión determine el procedimiento, es decir, la cantidad óptima que debe mantenerse de

cada renglón, a fin de lograr la rentabilidad y liquidez recomendables para la empresa, sin importar lo que a ventas o a producción les convenga.

III.3. Proyección de los estados financieros en la empresa Havana Club S.A.

Los estados financieros proforma (o estados financieros proyectados) constituyen el producto final del proceso de planeación financiera. Estos estados son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global. Aparte de los estados financieros proyectados, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales, o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

Luego de completar todos los requerimientos financieros en el epígrafe anterior, procedemos a confeccionar los estados proforma y análisis de los mismos, empleando para ello cifras similares que reflejan la situación de la Empresa.

Primero se proyectará el Estado de Resultados, el cual nos permite analizar el desarrollo de sus actividades operativas. Este estado se elabora en el departamento de gestión y su confección se deriva de la unión de los presupuestos de venta, de costo de producción y el de gasto de operación (Tabla 2).

Para cerrar el proceso, pasamos a la elaboración del balance general proyectado, que es el resumen de todo lo que posee la Empresa, el cual nos permite determinar el estado de los activos, los pasivos y el patrimonio durante dicho período, y visualizar si existió dicho crecimiento económico en la organización. El diseño debe estar encaminado a lograr una situación conveniente para la empresa en dicho periodo, que servirán de guía durante el periodo considerado. De lo anterior se infiere la importancia de elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán el marco de referencia de toda la organización.

El departamento de gestión es el encargado de la elaboración. Cumpliendo la metodología para determinar cada partida del balance:

Tabla 2. Estado de Resultados Proyectados (Expresado miles de cuc)

Concepto	2012	Proyectado	Variaciones	%
Ventas				
Ventas Exportación	122.236	121.417	-819	-0,67
Ventas en Cuba	34.678	39.767	5.088	14,67
Ventas Materia Seca	8.130	8.600	470	5,79
Ventas de Base Añejo	4.682	5.362	680	14,53
Ventas Netas	169.725	175.146	5.420	3,19
Menos: Costo de Ventas	91.851	87.562	-4.288	-4,67
Costo de Ventas Exportación	66.059	63.365	-2.694	-4,08
Costo de Ventas en Cuba	25.792	24.197	-1.594	-6,18
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	77.875	87.583	9.709	12,47
Menos: Gastos de Operaciones	11.546	12.729	1.183	10,25
Gastos de Logística	4.068	3.687	-381	14,53
Gastos de Distribución	958	1.822	865	90,28
Gastos Comercial	1.167	1.098	-69	-5,92
Gastos de Marketing	5.353	6.122	769	14,37
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	66.329	74.854	8.525	12,85
Menos: Gastos Generales y de Administración	5.841	6.523	682	11,68
Utilidad o Pérdida en Operaciones	60.488	68.331	7.843	12,97
Menos:				
Gastos Financieros	22.262	20.560	-1.702	-7,65
Gastos por Faltantes y Pérdidas de Bienes	229	221	-7	-3,27
Gastos de Años Anteriores	166	68	-99	-59,40
Más:				
Ingresos Financieros	6.359	7.890	1.532	24,09
Ingresos por Sobrantes de Bienes	193	30	-163	-84,60
Ingresos de Años Anteriores	39	55	16	41,04
Otros Ingresos	236	85	-152	-64,22
Utilidad antes de Impuestos	44.657	55.542,3	10.885	24,37
Impuestos pagados sobre Utilidades	13397	16683	3285	24,37
Utilidades Después de Impuestos	31.260	38.860	7.619	24,37

Fuente: Elaboración Propia.

➤ *Activos circulantes:*

- Efectivo: la cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo cuando se haya determinado el saldo final.
- Clientes: este saldo se obtiene de la siguiente manera, cuentas por cobrar iniciales más ventas a crédito del periodo proyectado menos cobros efectuados durante el mismo periodo.
- Inventarios: el saldo de inventarios de materia prima y de artículos terminados se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación. También se puede hacer de acuerdo con la rotación que se espera tengan ambas partidas.
- Inventarios temporales: el saldo depende de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos respectivamente, al saldo que había al comienzo del periodo presupuestal.

➤ *Activos no circulantes:*

Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente por las nuevas adquisiciones y se les restan las ventas correspondientes a dicho activo. El mismo procedimiento se debe explicar para la depreciación acumulada de dicho activo.

➤ *Pasivos a corto plazo:*

- Proveedores: se determina el saldo inicial de proveedores, se le suma el total de compras efectuadas durante el periodo presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho tiempo.
- Otros pasivos circulantes: según las condiciones que se establezcan para cada una de ellas (impuestos sobre la renta por pagar, documentos por pagar, etc.).

➤ *Pasivos a largo plazo:*

- En relación con los demás pasivos tanto a corto como largo plazo, a la cantidad inicial se le suma, si se produjeron nuevos pasivos, o se le resta si se pagaron ya sea el total o parte de ellos.

➤ *Capital contable:*

- Capital aportado: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas o retiros.
- Capital ganado: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del periodo presupuestal, las cuales se obtienen del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que si se decretaron dividendos.

En la Tabla 3 se presenta el balance creado.

Tabla 3. Balance Projectado. (Expresado miles de cuc)

Concepto	2012	Proyectado
ACTIVO		
Activo Circulante	200.092,4	202.032,2
Efectivo en Caja y Banco	97.814,8	100.167,0
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	457,6	879,3
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	48.106,3	42.144,7
Otros Activos Circulantes	202,7	393,6
Inventarios	53.511,1	58.447,5
Activo Fijo	82.409,5	79.513,7
Activos Fijos Tangibles	98.023,4	97.552,0
Menos: Reserva para Depreciación Activos Fijos Tangibles	-20.614,1	-23.317,9
Activos Fijos Intangibles	5.000,2	5.000,0
Monumentos y Obras de Arte (254)		279,6
Activo Diferido	3.921,5	2.973,1
Otros Activos	9.872,6	9.837,5
TOTAL DEL ACTIVO	296.296,0	294.356,4
PASIVO Y CAPITAL		
Pasivo Circulante	113.724,8	110.035,3
Dividendos a Pagar	90.172,8	85.325,4
Cuentas y Efectos por Pagar a Corto Plazo.	13.832,1	19.084,3
Cuentas por Pagar - Activos Fijos y Proceso Inversionista	139,6	158,8
Cobros anticipados	0,9	0,0
Depósitos Recibidos	5,0	64,1
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	71,2	116,7
Gastos Acumulados por Pagar	9.497,1	5.286,0
Otras Provisiones	6,0	
Pasivo a Largo Plazo	114.521,6	100.414,0
Prestamos Recibidos a Largo Plazo	113.766,8	100.414,0
Obligaciones a Largo Plazo	754,8	0,0
Otros Pasivos	4.687,3	4.569,5
Sobrantes en Investigación	1,4	1,8
Cuentas por Pagar Diversas	4.685,9	4.567,7
TOTAL PASIVO	232.933,7	215.018,8
Capital		
Capital Social	500,0	500,0
Revalorización de Activos Fijos	34,3	34,3
Utilidades Retenidas	17.123,4	22.123,0
Reservas Obligatorias	946,2	992,0
Reserva Fondo de Estimulo	101,1	146,0
Utilidades del Período	44.657,4	55.542,3
TOTAL CAPITAL	63.362,3	79.337,6
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	296.296,0	294.356,4

Fuente: Elaboración Propia.

III.4. Evaluación de los estados financieros proyectados con respecto al año 2012

Con los Estados Financieros completados, pasamos hacer una evaluación de las cifras con instrumentos ya conocidos. Para nuestros fines haremos primeramente un análisis estructural de los estados financieros, luego dividiremos las razones en tres pasos: de liquidez, de gestión y de rentabilidad, y para completar el análisis aplicaremos el método Du Pont.

En un análisis estructural de los Estados de Resultado (Tabla 2), podemos ver un incremento de las ventas en 3.19% del año proyectado con respecto al año base y una disminución favorable de los costos de ventas de un 4.67%.

Los gastos operacionales manifiestan un comportamiento negativo, aumentando un 10.25% el año proyectado con relación al año base, ello está dado fundamentalmente por los gastos de distribución (transporte) motivado al cambio de tarifa en el servicio de transportación en diciembre 2012, el mismo triplica su importe original.

De igual manera los gastos de marketing aumentan, por campañas específicas dirigidas al surtido 7 años y Ritual.

Tabla 4. Análisis estructural de los Estados de Resultado (Expresado miles de cuc)

Concepto	2012		Proyectado		Comparativo	
	cuc (miles de \$)	%	cuc (miles de \$)	%	cuc (miles de \$)	%
Ventas Netas	169.725	100%	175.146	100%	5.420	3,19%
Menos: Costo de Ventas	91.851	54,12%	87.562	49,99%	-4.288	-4,67%
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	77.875	45,88%	87.583	50,01%	9.709	12,47%
Menos: Gastos de Operaciones	11.546	6,80%	12.729	7,27%	1.183	10,25%
Gastos de Logística	4.068	2,40%	3.687	2,10%	-381	-9,37%
Gastos de Distribución	958	0,56%	1.822	1,04%	865	90,28%
Gastos Comercial	1.167	0,69%	1.098	0,63%	-69	-5,92%
Gastos de Marketing	5.353	3,15%	6.122	3,50%	769	14,37%
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	66.329	39,08%	74.854	42,74%	8.525	12,85%
Menos: Gastos Generales y de Admón.	5.841	3,44%	6.523	3,72%	682	11,68%
Utilidad o Pérdida en Operaciones	60.488	35,64%	68.331	39,01%	7.843	12,97%
Menos:						
Gastos Financieros	22.657	13,35%	20.849	11,90%	-1.702	-7,51%
Más:						
Ingresos Financieros	6.826	4,02%	8.059	4,60%	1.532	22,44%
Utilidad antes de Impuestos	44.657	26,31%	55.542,3	31,71%	10.885	24,37%
Impuestos pagados sobre Utilidades	13397	7,89%	16663	9,51%	3265	24,37%
Utilidades Después de Impuestos	31.260	18,42%	38.880	22,20%	7.619	24,37%

Fuente: Elaboración Propia.

Empleando las razones financieras a corto plazo tenemos como resultado:

➤ *Ratios de liquidez*

Tabla 5. Ratios de liquidez

Ratios	Indicadores Proyectados	Formulas	2012	Proyectado
Liquidez	Razón Circulante	Activos Circulante/Pasivos Circulante	1,76	1,84
	Prueba Acida	(Activos Corrientes - inventarios) / pasivos corrientes	1,29	1,30

Fuente: Elaboración Propia.

Las razones de liquidez muestran una mejora en la capacidad de la Empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo, del año proyectado con respecto al año base.

Los valores de solvencia indican un comportamiento adecuado. Al cierre del año 2012 la empresa contaba con 1.76 pesos disponibles de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, incrementándose para el año proyectado en 1.84.

La prueba acida es favorable, aunque debemos estar al tanto de su incremento para no tener exceso de recursos y afectar la rentabilidad de la Empresa.

➤ *Ratios de actividad*

Tabla 6. *Ratios de actividad*

Ratios	Indicadores Projectados	Formulas	2012	Proyectado
Actividad	Rotación de Cuentas por Cobrar	(Cuentas por Cobrar a Corto Plazo*365)/Ventas Netas	103	88
	Rotación de Cuentas por Pagar	(Cuentas por Pagar a Corto Plazo*365)/Costo de Venta	55	80
	Rotación de Inventarios	(Inventarios*365)/Costo de Venta	213	244
	Rotación de los Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,57	0,60

Fuente: Elaboración Propia.

En los ratios de actividad encontramos la efectividad con que la Empresa empleará los recursos de los cuales dispone.

La rotación de las cuentas por cobrar nos expresan que para el año proyectado, si se cumple la gestión de cobros programada, los clientes tardaran en cancelar sus cuentas 88 días. Gestión que mejoraría considerablemente con respecto al año base, aunque nos muestra un punto rojo, teniendo en cuenta que la política de dar crédito a los clientes establecidos promedia en 75 días.

Cuando analizamos las cuentas por pagar, observamos un comportamiento favorable en el año proyectado en comparación con el año base, la Entidad efectuará la liquidación de sus deudas a corto plazo mediante la erogación de efectivo cada 80 días promedios, desembolso que en el año base realizaba cada 55 días promedio. Dando una cobertura más amplia para financiar sus activos con deudas a corto plazo. La política de pago establecida con los proveedores es de 60 a 90 días.

La rotación de inventarios nos indica un movimiento más lento para el año proyectado, esto responde al aumento de las bases añejadas en bodega y que los stocks se proyectaron para 4 meses, por la demora de los buques. Pero debemos señalar que aunque sea lógico el aumento de los días de rotación de inventario, la empresa puede tomar acciones con la disminución de los inventario de las piezas de repuesto e insumos, el cual tiene cifras elevadas a partir de que las maquinarias instaladas en su totalidad fueron adquiridas en países europeos, y la paralización por eventualidades real no es tan significativa como la prevista. Además, realizar un estudio más profundo de la cartera de proveedores de materia seca (dígase habilitados, botellas, tapas, etc.) en la zona de América, con el objetivo de aminorar las dificultades logísticas en la zona Europa.

El indicador de rotación de activos totales concibe una mejora en la eficiencia del manejo de activo para la generación de sus ventas. La capacidad básica de la entidad por cada peso de activo total invertido aumenta en 0.03 centavos, el incremento no es mayor por el peso que tienen los activos en la industria de los espirituosos.

Aplicamos el ciclo de conversión de efectivo, el que nos mide desde que la empresa compra materia prima la transforma, almacena, vende y cobra.

Rotación de inventario.	+	Promedio de cobranza.	-	Promedio de pago.	=	Ciclo de conversión de efectivo.
Año 2012.						
213	+	103	-	55	=	261 Días
Año Proyectado.						
244	+	88	-	80	=	252 Días

Podemos decir luego de este cálculo, que para el año proyectado la empresa necesita obtener 252 días de financiamiento para poder seguir operando. Mostrando una mejoría de 9 días a su favor con respecto al año 2012.

➤ *Ratios de rentabilidad*

Tabla 7. Ratios de rentabilidad

Ratios	Indicadores Proyectados	Formulas	2012	Proyectado
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Activos Totales	Utilidad Operacional / Activos Totales	0,20	0,23
	Margen Neto Sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas Netas	0,18	0,22

Fuente: Elaboración Propia.

El indicador de rentabilidad sobre activos totales indica la efectividad total de la administración en la generación de las utilidades con sus activos disponibles, mostrando que la empresa gana 0.03 centavos más por cada peso de inversión en el activo, en el año proyectado en comparación con el 2012.

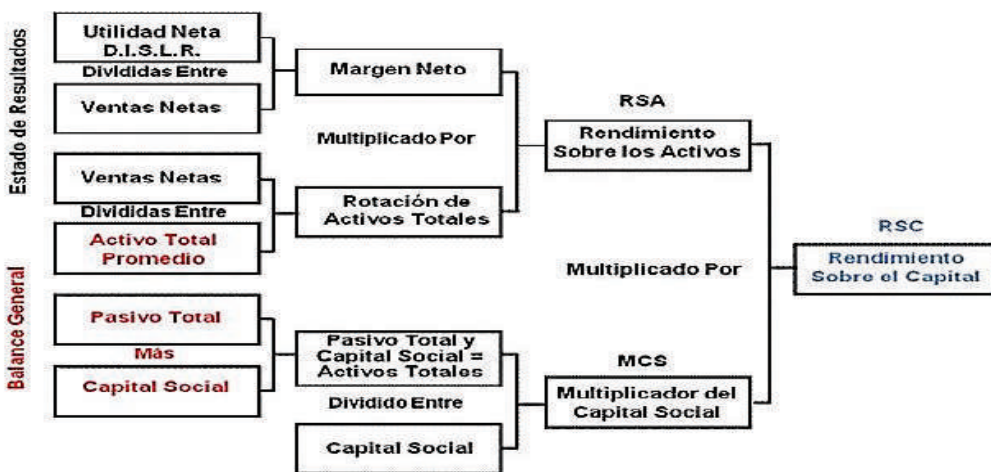
Las razones de rentabilidad de los ingresos nos muestran para el año proyectado una mayor eficiencia en la forma de utilizar los recursos. Nos indica para el año base 0.18 centavos de beneficio que se obtuvo por cada peso de venta, incrementándose para el año proyectado a 0.22 centavos.

➤ *Sistema DUPONT*

Estos últimos indicadores sirven de base para realizar el Sistema DUPONT, el cual fusiona el estado de resultados y el balance general, sirviendo de ayuda para saber qué tan rentable ha sido o será la empresa. En principio, el sistema reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos, lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

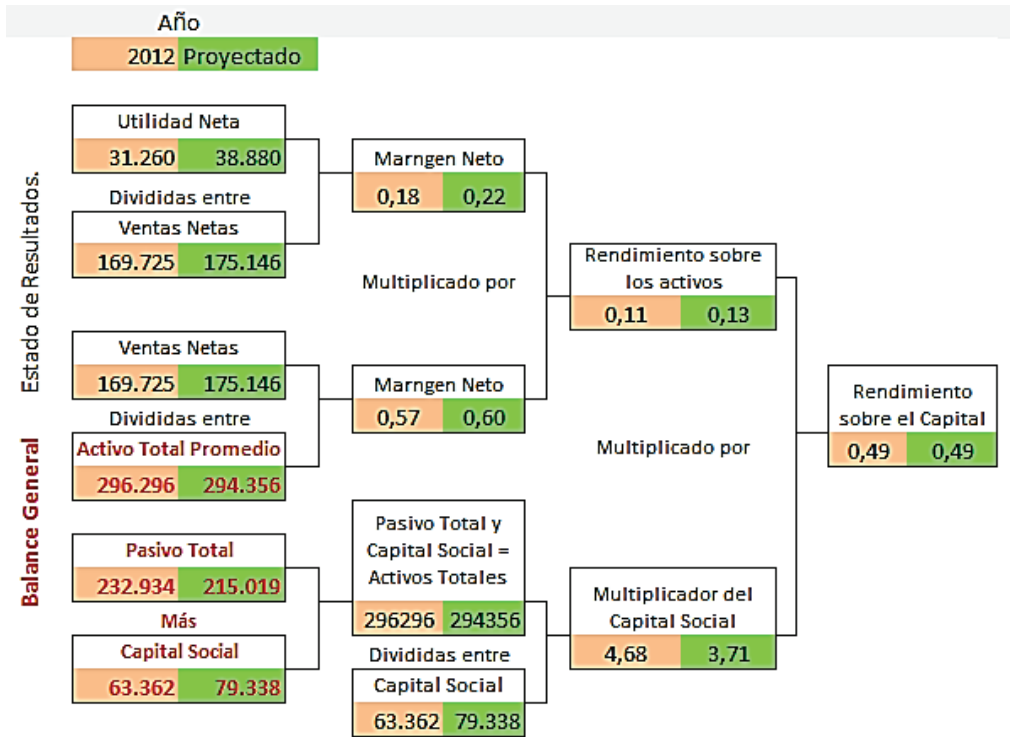
Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles (Figura 8).

Figura 8. Sistema básico de análisis DUPONT



Fuente: Ing. Cruz Lezama. (Monografías.com.)

Figura 9. Aplicando el sistema básico de análisis DUPONT



Fuente: Elaboración Propia.

Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 49% para ambos años, donde se muestra que la variable con un comportamiento favorable es rendimiento sobre los activos. En cambio la de multiplicador del capital se debe tener cuidado, los resultados del índice, tanto para el año real como para el proyectado es alto. Quiere decir, mientras mayor sea el capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos. Por otra parte,

la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

Aunque se ha presentado el proceso de planeación en pasos sucesivos, obviamente este trabajo no se puede, ni se debe hacer a mano. La idea es construir los estados en hojas de cálculo, de tal manera que cuando se introducen las variables o se modifican, los estados cambien de una manera instantánea y simultánea al mismo tiempo de una manera eficiente.

IV. Conclusiones

En este trabajo de investigación podemos concluir:

- El método empleado permitió realizar el Análisis Financiero correspondiente al período 2011 – 2012, mostrándose un decrecimiento de las utilidades, caracterizado por disminución de las ventas y contradictoriamente un aumento en los gastos de operaciones y gastos generales de dirección, demostrando que La Empresa Havana Club necesita proyecciones financieras a corto plazo para maximizar los resultados económicos que se tiene actualmente, así como guía para toma de decisiones y minimizar los efectos negativos del futuro.
- Si se cumple con los parámetros proyectados, la Empresa contará con mejor capacidad para hacer frente sus deudas a corto plazo.
- Si se pone en práctica la planeación financiera, la Empresa Havana Club, contará con una herramienta de integración entre los departamentos, en busca de la rentabilidad y la eficiencia.
- Se debe emplear una política para la gestión de los cobros y pagos, que haga cumplir con los días convenidos para realizar los mismos, debilidad que hoy tiene la Empresa.
- Ampliar la cartera de proveedores de La Empresa Havana Club, para aminorar los costos logísticos y disminuir los días de rotación de inventario que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa.

V. Recomendaciones

- En el período estudiado, la Empresa presenta, según el Análisis Financiero realizado, indicadores que muestran situaciones adversas, por lo que se recomienda que los mismos se tengan en cuenta para la toma de decisiones, con el fin de mejorar las deficiencias detectadas, para lograr incrementar los resultados al final del período.
- Realizar un análisis más profundo por parte de los programadores de la producción con el objetivo de reducir al más breve plazo los días de inventarios, para contribuir con la mejora de los índices de liquidez de la organización.

- Si la empresa realiza las proyecciones financieras, deberá aplicar al unísono programas de chequeo que garanticen su óptima productividad.
- La tarea de elaborar el presupuesto es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia, por esta razón se exhorta a formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse, como para cualquier otra labor administrativa.
- Proponer a la administración, luego de demostrar la importancia de contar con la herramienta de planeación financiera, un software de planificación financiera, fundamentado en que un proceso con estas características se convierte en un enredado enjambre de ficheros, difícil de mantener y comprender.

Referencias bibliográficas

- Brealey, R. y Meyers, S. (1993). *Fundamentos de Financiación Empresarial*; Editorial Mc Graw – Hill / Interamericana España S.A.
- Demestre, A., González, A., Arencibia, B. Manuel, C. (2005). *Análisis e interpretación de los Estados Financieros*. Editorial McGraw-Hill. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros
- Leon, E. (2003). *Análisis de los Estados Financieros*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/htm>.
- Gómez, G. (2006). *Los Estados Financieros Pro-Forma*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/no11/proforma.htm>.
- Gitman, L. [s. f.]. *Fundamentos de Administración Financiera*. Tomos I y II.
- Gitman, L. (1990). *Administración Financiera Básica*.
- Isabel Cristina. (2001). *Sistemas de Contabilidad*.
- Kennedy. [s.a.]. *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. Edición Limusa.
- Lassala, C. [s. a.]. *Planificación financiera a largo plazo*.
- Lezama, C. (2012). *Planificación y Control Financiero*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos90/planificacion-y-control-financiero/.shtm>.
- Manuel, A. [2008]. *Creación de una Empresa*. Memoria para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte, Barranquilla.
- Silva, R. [s. a.]. *Estudio de factibilidad para creación de la Empresa Productora de aceite*. Memoria para optar por el Título de Ingeniero, Escuela Politécnica Nacional.
- Seco, M. (2007) *Planificación financiera a largo plazo*. Disponible en: <http://api.eoi.es/apiv1dev.php/fedora/componente45589.pdf>.
- Trujillo, C. (2012). *Análisis económico financiero y su valor en la toma de decisiones*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-ontaduria2/analisis-economico-financiero-valor-decisiones.htm>.
- Weston, J.F. y Brigham, E. (1987). *Finanzas en Administración*. Editorial interamericana S.A.
- Weston, J.F. y Brigham, E. [s. a.]. *Fundamentos de administración financiera*, Tomo 1, Editorial Mes.
- Silva, R. [s. f.]. *Estudio de factibilidad para creación de la Empresa productora de aceite*. Memoria para optar por el Título de Ingeniero, Escuela Politécnica Nacional.