

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD GERENCIAL

TÍTULO: La administración Financiera en el proceso de dirección. Caso:
Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

(En opción al título de master en Contabilidad Gerencial)

AUTOR: Lic. Nestor Luis Díaz Romero.

Ciego de Ávila, 2021

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD GERENCIAL

TÍTULO: La administración Financiera en el proceso de dirección. Caso:
Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

(En opción al título de master en Contabilidad Gerencial)

AUTOR: Lic. Nestor Luis Díaz Romero.

TUTOR: MSc. Katia Zayas Ramos. Profesor Auxiliar

Consultante. MSc. Maritza Serrano Gómez. Profesor Auxiliar

Ciego de Ávila, 2021

Declaración Jurada de autor

“Año 62 de la Revolución”

Por medio de la presente declaro ante el tribunal designado para el acto de defensa de la tesis en opción al título de master en Contabilidad Gerencial, que la tesis presentada es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de ella o en su totalidad no ha sido aceptada para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Ciego de Ávila, _____ de 2021

Nestor Luis Díaz Romero

Certificación de Defensa

“Año 62 de la Revolución”

Por medio de la presente se certifica que el Trabajo titulado “La administración Financiera en el proceso de dirección. Caso: Empresa Cepil de Ciego de Ávila, del autor Nestor Luis Díaz Romero, en opción del título de master en Contabilidad Gerencial fue defendida exitosamente con evaluación de ____ puntos.

Para que así conste firmamos la presente en Ciego de Ávila, el ____ de _____ de 2021.

Presidente del Tribunal

Secretaria(o) del Tribunal

Vocal del Tribunal

PENSAMIENTO

“El efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio, sin él, el proceso se detiene”.

Ché



AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra han ayudado a materializar este sueño:

↗ A mi madre y padre por ser los motores que me impulsan en mi vida, por estar a mi lado siempre, por ayudarme en todo lo que necesité.

↗ A Lizardo Gómez Cedeño por estar siempre a mi lado.

↗ A mi tutora la MSc. Maritza Serrano Gómez que, con su conocimiento, dedicación y profesionalidad, contribuyó a la realización de este trabajo.

↗ A toda mi familia, porque no escatimaron cariño, preocupación y apoyo cuando me hizo falta.

↗ A mis compañeros de aula y todos mis amigos, por los buenos y malos momentos que vivimos.

↗ A todos mis profesores, por hacer de nosotros verdaderos profesionales.

↗ Al colectivo de trabajadores del Dpto. de economía de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila que con mucho esmero nos brindaron tanto información como herramientas para la culminación del presente trabajo investigativo.

A todos...

Muchas Gracias

DEDICATORIA

↗ A toda mi familia en especial a mi madre Esther y mi padre Luis, a Lizo, mi hermana y sobrinas por convertirme en un profesional, no es solo mi sueño sino el de ustedes también.

↗ A mi tutora Maritcita por el apoyo que me brindó.

↗ A todas aquellas personas que me ayudaron a convertirme en una mejor persona.

RESUMEN

La Administración Financiera, constituye una herramienta de gran utilidad para los directivos en el proceso de dirección; permite lograr un correcto control y optimización de los recursos financieros. De ahí la necesidad de dominar las técnicas y métodos de análisis financieros afines al manejo de las finanzas y consolidar la cultura económica; en aras de potenciar la eficiencia económica-financiera, según las exigencias de la Batalla Económica. Por lo que es de gran importancia para la empresa objeto de estudio desarrollar esta investigación, que comprende los períodos económicos 2019–2020. Sustentado en esta reflexión se realiza el presente trabajo con el objetivo de Implementar un procedimiento para la evaluación de la administración financiera a corto plazo basado en métodos y procedimientos de análisis financieros que contribuya al perfeccionamiento del proceso de toma decisiones y un adecuado manejo de las finanzas por parte de los directivos en la Empresa. Se emplearon métodos del nivel teórico y empírico, método estadístico. Al aplicar el procedimiento se muestra que la empresa presenta debilidades financieras en las razones de Liquidez, Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad, se proyecta requerimiento de efectivo I y VI Trimestre, deficiencias en la administración del efectivo y del crédito comercial; con saldos envejecidos cuentas por cobrar y pagar. Los métodos y procedimientos de análisis financieros utilizados en el estudio realizado permiten dotar a los directivos de la información precisa para fortalecer la toma de decisiones. Las recomendaciones están dirigidas a que Empresa sistematice la aplicación del procedimiento, para fortalecer la gestión financiera.

SUMARY

Financial Administration is a very useful tool for managers in the management process; allows to achieve a correct control and optimization of financial resources. Hence the need to master the techniques and methods of financial analysis related to the management of finances and consolidate the economic culture; in order to promote economic-financial efficiency, according to the requirements of the Economic Battle. Therefore, it is of great importance for the company under study to develop this research, which includes the economic periods 2019-2020. Based on this reflection, the present work is carried out with the objective of Implementing a procedure for the evaluation of financial management in the short term based on methods and procedures of financial analysis that contributes to the improvement of the decision-making process and an adequate management of finances by the directors in the Company. Methods of the theoretical and empirical level, statistical method, were used. When applying the procedure, it is shown that the company has financial weaknesses in the Liquidity, Activity, Indebtedness and Profitability reasons, a cash requirement is projected I and VI Quarter, deficiencies in the administration of cash and commercial credit; with aged balances accounts receivable and payable. The financial analysis methods and procedures used in the study carried out allow executives to be provided with the precise information to strengthen decision-making. The recommendations are aimed at the Company to systematize the application of the procedure, to strengthen financial management.

INDICE

INTRODUCCIÒN.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTACIÒN TEÒRICA.....	7
1.1 Las finanzas.....	7
1.2 Administración financiera.....	10
1.3 Capital de trabajo.....	12
1.3.1 Administración del efectivo.....	15
1.3.2 Administración de cuentas por cobrar.....	19
1.3.3 Administración de inventarios.....	22
1.3.4 Administración de las cuentas por pagar.....	25
1.4 Análisis financiero.....	26
CAPITULO 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.....	30
2.1 Caracterización de la Empresa Cepil de Ciego de Avila.....	30
2.2 Justificación de la Propuesta del Procedimiento.....	31
2.3 Diseño de la Propuesta del Procedimiento	31
CAPITULO 3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.....	46
3.1 Análisis de los Resultados.....	46
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS.....	73

INTRODUCCIÓN

La economía cubana ha atravesado durante seis décadas por altos retos, tensiones y agresiones, que han sido vencidas una vez más. Se ha podido transitar hasta este 2021 derribando obstáculos que parecían insalvables; siendo el peor y más abarcador de todos: el bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos.

No obstante, se aprecian avances en la economía cubana, a pesar de las deficiencias que aún se sostiene en la esfera empresarial

Desde el derrumbe del campo socialista en la década de los 90 la economía cubana ha tenido que insertarse en el mercado mundial;

De ahí que en Cuba se han aplicado en los últimos decenios importantes transformaciones para perfeccionar su economía, múltiples son los Programas de La Revolución como iniciativa para enfrentar un bloqueo económico y de toda índole cada vez más feroz por parte del imperio norteamericano a la Isla.

En este escenario es imprescindiblemente necesario, la búsqueda de la estructura o armadura eficiente, sobre la base de un sistema empresarial que garantice la continuidad e irreversibilidad del Socialismo y el desarrollo económico del país. Cuya máxima expresión se expresa en los lineamientos de la política económica y social aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Castro, R. (2010) afirma "Los Lineamientos aprobados marcan el inicio del camino de la rectificación y la necesaria actualización de nuestro modelo económico socialista... "

Los lineamientos se pueden catalogar como una visión actual desde diferentes sectores del Estado hacia una "actualización del modelo económico".

La actualización del modelo económico cubano contempla el perfeccionamiento de las herramientas de administración financiera.

Es por ello que en Cuba, la Conceptualización del Modelo Económico de Desarrollo Social Socialista, los Lineamientos de la Política Económica y Social del 2011-2016, del 2016-2021, los venideros del 2021-2026 y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 constituyen guías para el cumplimiento de la visión de la nación.

En el actual contexto de globalización de las fuerzas productivas, dinámicos adelantos tecnológicos, contradicciones y conflictos económicos y sociales, se crean y fomentan capacidades de diversa índole, en especial productivas, tecnológicas y científicas, que el país puede aprovechar para el desarrollo sostenible, sobre la base de los valores propios y la apropiación crítica y creadora de lo mejor de la cultura y el desarrollo universales.

El desarrollo socialista requiere la transformación estructural de la economía, lograr una inserción internacional ventajosa y dinámica para la elevación del bienestar y construir una sociedad próspera y sostenible.

Se demanda un crecimiento económico alto, estable, socialmente inclusivo, en armonía con la naturaleza, capaz de ampliar y diversificar de forma sostenible las capacidades productivas y las exportaciones, proporcionar trabajos dignos que permitan satisfacer las necesidades y prosperar, tanto individual como colectivamente.

La estrategia de desarrollo económico y social define los objetivos del desarrollo del país, a partir de la cual se determinan los programas para alcanzarlos, incluyendo tanto las transformaciones de la base material como de las relaciones económicas y sociales.

De la estrategia de desarrollo económico y social se derivan las políticas económicas y sociales que definen la forma concreta, que esta última adopta en la práctica, la cual es implantada a través del sistema de dirección del desarrollo económico y social, cuyo componente fundamental es la planificación.

Alcanzar este reto es decisivo para enfrentar en los momentos actuales de la economía cubana **La batalla económica**, como una prioridad para la esfera empresarial. Al respecto Díaz-Canel, Miguel (2019) afirma... no digo la segunda batalla, digo “otra prioridad”, porque todas tienen importancia.

Aunado a lo anterior se inicia en el 2021 en el país el ordenamiento monetario.

Al respecto, el presidente cubano Díaz-Canel, Miguel (2020) aseguró, “la tarea de ordenamiento monetario será decisivo en la recuperación gradual de la economía, en tanto se logre crear condiciones más favorables para el desarrollo del sector productivo nacional”.

Por otro lado Díaz-Canel, Miguel (2020) afirma que “La Tarea Ordenamiento, permitirá impulsar a la nación y ordenar la economía, para hacerla más transparente, para superar la mentalidad importadora y propiciar la exportadora, para buscar la eficiencia, para distribuir, de acuerdo con el principio socialista.

De ahí que el sistema financiero cubano sustenta hoy con fuerza la tarea ordenamiento, que representa una mirada al futuro económico de la nación.

En tal sentido Wilson, M (2020) plantea: La estabilidad financiera es uno de los parámetros básicos sobre los que debe trabajar para propiciar una exitosa tarea ordenamiento.

De ahí que la Finanzas empresariales deben transitar a un estadio superior como instrumento de dirección de la empresa cubana. Para ello es necesario que sus directivos se enfrenten a diversos retos, entre los que se circunscribe el perfeccionamiento de las herramientas de administración financiera.

En la actualidad en la empresa estatal cubana se da en considerables casos, que los dirigentes y los propios especialistas del campo de la finanza no le dan el lugar que ocupa la administración financiera en el proceso de dirección empresarial.

En este sentido Borrás, F (2017) precisa que “... en muchos casos la insuficiente comprensión de la esencia y el papel de la gestión financiera por parte, no solo de los directivos, sino incluso de los profesionales de las áreas económicas, se traduce en su escasa utilización como herramienta de dirección en la práctica empresarial cubana”

Es por ello que, en los momentos actuales para la práctica empresarial, constituye la gestión financiera un reto para la empresa cubana.

Estas pautas exigen de la utilización generalizada de las herramientas de administración financiera empresarial, reconocidas por la práctica internacional.

Sin embargo, en la empresa objeto de investigación, la administración financiera no representa un instrumento vital para la dirección, ya que para el desarrollo de este trabajo investigativo se utilizaron diferentes técnicas tales como: observación, análisis documental, entrevistas y encuestas no estructuradas, aplicadas al total de trabajadores del departamento económico y los resultados obtenidos permitieron constatar la problemática siguiente:

- Escasa aplicación de los métodos y procedimientos de análisis de la administración financiera a corto plazo.
- Limitadas habilidades del personal de economía para su utilización.

A partir de lo expuesto se deriva el **problema científico** a resolver:

¿Cómo contribuir a una mejor utilización de la administración financiera operativa en el proceso de toma decisiones por parte de los directivos en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila?

De aquí que el **objetivo general** de este trabajo sea precisamente:

Implementar un procedimiento para la evaluación de la administración financiera a corto plazo basado en métodos y procedimientos de análisis financieros que contribuya al perfeccionamiento del proceso de toma decisiones y un adecuado manejo de las finanzas por parte de los directivos en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

El **objeto de estudio** de la investigación: está centrado en el proceso de administración financiera.

El **campo de la investigación** es: La administración financiera a corto plazo.

La **hipótesis científica** que sustenta esta investigación está dada en: Si se implementa un procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo se contribuirá al perfeccionamiento del proceso de toma decisiones y un adecuado manejo de las finanzas por parte de los directivos en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Tareas específicas:

1. Diagnóstico de la situación actual
2. Revisión de la literatura especializada y elaboración del marco teórico
3. Descripción del procedimiento de análisis de la administración financiera.
4. Aplicación del procedimiento en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Para la realización de este estudio investigativo se emplearon diferentes métodos del conocimiento y la investigación científica, del nivel teórico: Histórico-lógico, Analítico-sintético, Inductivo, deductivo y del nivel empírico: Análisis Documental, Observación, Criterio de especialistas.

Se aplicó, además, el método estadístico que posibilita la realización de tablas y diversos gráficos financieros para el análisis correspondiente en las comparaciones: El tipo de investigación es aplicada, también recibe el nombre de práctica o empírica. Caracterizada porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos.

En el desarrollo de la investigación se denota la utilización de los conocimientos adquiridos en materia de administración financiera empresarial y su aplicación en la empresa objeto de investigación.

Su aporte consiste en la implementación de un procedimiento para la evaluación de la gestión financiera empresarial utilizando métodos, técnicas y procedimientos de análisis financiero para contribuir al perfeccionamiento del manejo de las finanzas en la en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

La evaluación realizada parte de la revisión de la documentación económica disponible.

Por lo alegado hasta aquí de este tema, se persigue la necesidad de conocer y aplicar un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos para el análisis de la administración financiera a corto plazo en las empresas cubanas, que deben ser dominadas, no sólo por los profesionales de las áreas económicas, sino también por los demás directivos, principalmente el Director General; de manera que pueda utilizar los resultados obtenidos como instrumento de dirección de la empresa cubana.

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

Capítulo I: Elementos teóricos conceptuales. En su desarrollo se abordan los contenidos teóricos relacionados con la administración financiera a corto plazo, métodos del análisis financiero y la administración del capital de trabajo. La revisión bibliográfica permite fundamentar la actualidad e importancia del tema.

Capítulo II: Se caracteriza la empresa objeto de estudio y se describe el procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo.

Capítulo III: Se aplica el procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo, reflejándose los resultados y su evaluación.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, las que constituyen una herramienta de trabajo para la dirección de en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Esta investigación da continuidad al trabajo presentado en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas del propio autor.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

En este capítulo se describe los contenidos teóricos sobre el tema Administración financiera empresarial, que constituyen los fundamentos teóricos en que el autor se sustenta para desarrollar el trabajo investigativo en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

1.1 Las Finanzas.

La palabra finanzas se deriva de la voz latina “finer”, que significa “terminar, pagar. Este concepto hace referencia a todo lo relativo a pagar, incluyendo la forma de manejar aquello con que se paga y la forma en que se obtuvo a fin de estar en posibilidades de pagar.

Al respecto Ortiz, (2012) señala “Hoy en día, todos manejamos dinero, y realizamos pagos a diario, pero si yo te preguntara, ¿cuánto te has gastado hoy?, ¿podrías darme una respuesta?, y ¿Cuánto llevas gastando este mes? Seguramente la respuesta es todavía más difícil, y si ya hablamos del año, las cifras se nos disparan”.

Setzer, G. (2011) menciona que “las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos”.

De ahí que Laurence, G. (1998) puntualiza que “Las Finanzas, es el arte y ciencia de administrar el dinero.

De acuerdo a lo expresado el autor resalta la importancia de aplicar los procedimientos de administración de las finanzas empresariales, que van desde un simple control de lo que se gasta a diario hasta lo que se puede gastar en un año, hasta la obtención y administración del dinero para lograr los objetivos propuestos tomando en cuenta el riesgo que ello implica.

Es por ello que Las finanzas permiten decidir invertir en un plan o en su defecto innovar o saber cómo será el futuro en el mercado para la empresa.

Evolución histórica de las Finanzas.

Las finanzas, es considerada durante mucho tiempo como parte de la economía, surge como un campo de estudios independiente a principios del siglo pasado. Es una de las ramas de la economía más recientes, con apenas poco más de 100 años.

La evolución de las finanzas consta básicamente de 5 etapas, y cada una de ellas corresponde a un contexto económico distinto.

-Etapa I de 1900 a 1929: el creador de las finanzas, el alemán (nacionalizado norteamericano), Irving Fischer publica un artículo en 1897, en el cual habla de una nueva disciplina: las Finanzas. Esta resulta un desprendimiento de la economía, y el origen del nombre se debe a los romanos que denominaban finus al dinero. En 1930 publicaría el libro titulado **Teoría del Interés**, el cual serviría de base a **John M. Keynes** en su libro (**Teoría de la ocupación el interés y el dinero**). La economía es creciente a nivel mundial. El objetivo primordial de las finanzas es *obtener fondos*, hasta la caída de la bolsa en 1929.

-Etapa II de 1929 a 1945: Luego de la crisis financiera del '29 se produce una gran depresión económica, el contexto estaba repleto de quiebras empresariales, un alto nivel de desempleo y la pobreza era general. En esta etapa, las finanzas se van a dedicar a *preservar el interés de los acreedores*, es decir intentarán recuperar los fondos. La segunda guerra mundial juega un papel fundamental en lo que a economía se refiere.

-Etapa III de 1945 a 1975: en esta etapa se producen treinta años de “prosperidad económica mundial” con una tasa de crecimiento de alrededor del 5 por ciento. El surgimiento de la informática y la electrónica, favorece al desarrollo de las comunicaciones, el transporte y el comercio. En este período aparecen grandes entidades financieras y bancarias como **CityBank** o Morgan. El objetivo de las finanzas comienza a ser el de **optimizar las inversiones**, por medio de estadísticas y cálculos matemáticos. Este período es considerado la “etapa de Oro” de las finanzas.

-Etapa IV de 1975 a 1990: El crecimiento de la economía mundial vista en la etapa anterior terminó a causa de la **crisis del petróleo** de 1973 que elevó los costos de producción de forma drástica. La función principal de las finanzas será **optimizar la relación riesgo – rentabilidad**.

-Etapa V de 1990 en adelante: quizás la última crisis financiera sea el punto de quiebre entre la etapa 5 y una nueva etapa, pero eso se sabrá con mayor certeza en unos años más. Sin embargo, desde 1990 se van a producir diversas crisis a lo

largo del globo, producto de la globalización económica existente. Las crisis están relacionadas unas con otras, no son aisladas. Las finanzas durante esta última etapa buscaron la **creación de valor**, poniendo en funcionamiento nuevos esquemas de inversión, el apalancamiento financiero e incluso la creación de los activos tóxicos.

En resumen, el estudio de las finanzas evolucionó desde el estudio descriptivo de su primera época, hasta las teorías normativas los análisis rigurosos actuales. Han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la administración de activos, la asignación de capital y la valuación de empresas.

De ahí que en el contexto actual se hace necesario que las Finanzas empresariales crucen del escenario actual a un estadio superior como instrumento de dirección de la empresa; el cual requiere que los directivos se enfrenten a diversos retos.

Es por ello que las Finanzas pueden servir a la dirección como “panel de mando” que continuamente está alertando sobre las pifias en la gestión financiera empresarial, su implicación en el alcance de los objetivos y enuncia las mejores opciones para revertirlas.

Al respecto expresa Borrás, F (2015) que “Se trata no solo de “administrar las Finanzas” si no sobre todo de “administrar a través de las Finanzas” con el fin de hacer la gestión empresarial más eficaz y eficiente”

Eficiencia: “Capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función.”

Eficacia: “En filosofía es la eficacia es la causa eficiente para producir su efecto. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto).”

Resumiendo, las Finanzas de la empresa abarca las inversiones y sus fuentes de financiamiento a corto y largo plazo, las relaciones monetarias con el fisco, el sistema financiero, amenazado cada día mas por los riesgos financieros del mercado.

De ahí que la administración financiera empresarial incluye las áreas del conocimiento siguientes:

Administración financiera a corto plazo. Esta incluye el análisis financiero, administración del capital de trabajo (Efectivo, Cuentas por cobrar y pagar e Inventario) y fuentes de financiamiento corto plazo.

Administración financiera a largo plazo. Evaluación financiera de inversiones, presupuestación de capital, estructura de capital, política de repartición de utilidades y alternativas de financiamiento a largo plazo.

El desarrollo de este trabajo, se enmarca en la administración financiera a corto plazo.

1.2 Administración financiera.

El objetivo principal de la Administración financiera es ayudar a las empresas/organizaciones a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos, administrándolos y manteniendo un adecuado control de los mismos, para maximizar el valor de la empresa/ organización, manteniendo una adecuada salud financiera.

Muchos autores en todo el mundo abordan la administración financiera de la empresa describiendo sus principios, contenido, técnicas y procedimientos; pero muy pocos lo definen conceptualmente.

Brealey y Myers. (1993) afirman que “el directivo financiero se enfrenta a dos problemas básicos. Primero, ¿cuánto debería invertir la empresa, y en que activos concretos debería hacerlo?. Segundo, ¿cómo deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones?. La respuesta a la primera pregunta es la decisión de inversión de la empresa. La respuesta a la segunda es su decisión de financiación”.

Herrera, D. (1992) asegura: “...la función financiera se encarga de la administración y control de los recursos financieros, siendo esta área el punto de contacto sobre la obtención y aplicación de los recursos financieros. ”

Suárez, S. (1993) argumenta: “Una empresa nace para hacer frente a una demanda insatisfecha. Ahora bien, para hacer frente a esa demanda se necesitan hacer inversiones en bienes de equipos, naves industriales, activos circulantes, etc., pero

a su vez dichas inversiones no pueden llevarse a cabo sino se dispone de recursos financieros. ”

Un diccionario de la prestigiosa organización Coopers and Lybrand, al definir la administración financiera, lo hace de la siguiente forma: “Las responsabilidades genéricas del director financiero de una empresa son: aumentar el capital; decidir sobre el coeficiente de endeudamiento, la política de dividendos, las inversiones y la administración de fondos. ” (Diccionario Lo esencial, 1994, p.81)

Es notorio destacar la coincidencia de los autores en relación a no ofrecer una definición conceptual de la administración financiera y circunscribirse a la Función Financiera, Tareas del financista o al contenido de tan usada categoría.

Aunque hay muy pocos autores que proporcionan una definición precisa.

En este sentido Godoy, J.G. (2018). afirma que “la administración financiera comprende el estudio, planificación, coordinación, control y evaluación eficientes de los recursos escasos y de todo orden para lograr el valor total de la empresa en términos económicos y sociales”.

No obstante el autor de este trabajo considera que esta definición no denota la esencia de la administración financiera.

Por otra parte, está totalmente de acuerdo con las opiniones de casi todos los autores, al coincidir en que la administración financiera está referida a las decisiones de inversión y financiación de la empresa.

Borras, F. (2015) expresa que la “administración financiera es un sistema de teorías, técnicas y procedimientos para la toma de decisiones de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante las cuales se influye directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la empresa en su conjunto”.

Actualmente en muchas de las empresas cubanas se denota insuficiente comprensión de la esencia y el papel la administración financiera por parte de los directivos y los propios profesionales del área económica, que conlleva a escaso uso de las herramientas de dirección en la práctica empresarial cubana.

Es notable que las funciones del financista se centran en las actividades relacionadas con el movimiento del dinero y desgraciadamente alejadas de la toma

de decisiones operativas y estratégicas, claves en el proceso de dirección de la empresa.

Expresa Borrás, F. (2015) que la empresa cubana se enfrenta a diversos retos en su gerencia dentro de los cuales se encuentra el perfeccionamiento de las herramientas de administración financiera.

Teniendo en cuenta que el perfeccionamiento del modelo económico cubano contempla la descentralización de las finanzas internas de la empresa, el control basado en mecanismos económicos-financieros y la elevación de la responsabilidad de las empresas en los resultados.

Es que se hace necesario revitalizar la utilización de las herramientas de administración financiera del capital de trabajo, el análisis económico financiero a partir de la información contable, entre otros.

1.3 Capital de trabajo.

La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes dentro de la administración financiera; su estudio es de gran importancia para el análisis interno y externo de un negocio debido a su estrecha relación con las operaciones normales diarias.

Guillermo ,W., Sánchez, J. (2020), definen que...“ El capital de trabajo es una magnitud contable referida a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica.”

Ferreira, T. (2017) expresa El capital de trabajo es básicamente una cantidad de recursos financieros que la empresa necesita para seguir operando y explorar su actividad. Es extremadamente relevante para la salud financiera y la sostenibilidad del negocio.

Borisov, Z. (2012) precisa: “El capital de trabajo también denominado fondo de maniobra es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.”

Weston (1998) puntualiza que...“El capital de trabajo es la Inversión de una Empresa en activos a corto plazo”.

Demestre, A. y colectivo (2006) definen...“El capital de trabajo como la inversión de una empresa en activos a corto plazo”.

Weston, demestre y jiménez Lages J. C coinciden en que el capital de trabajo es el dinero invertido en activos a corto plazo, que debe mantener una empresa.

Obsérvese que, a pesar de la diversidad de definiciones teóricas relacionadas con el capital de trabajo expuesto anteriormente, es notorio destacar que existe coincidencia de criterios, con relación a que constituye una inversión de efectivo a corto plazo, con el fin de garantizar todas las operaciones económicas y financieras. Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma se obtiene el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuentan la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

La administración del capital de trabajo debe garantizar un nivel adecuado de este. Un exceso muestra elevados saldos de efectivo inmovilizado, que genera alto costo de oportunidad y un insuficiente nivel conlleva a incapacidad de pago para cumplir las obligaciones.

Al respecto Demestre, A. (2016) y colectivo afirmaron “Un exceso estaría apuntando a inmovilizaciones financieras, generadoras de pérdidas económicas asociadas a costo de oportunidad, que afectaría la rentabilidad de las inversiones y un escaso capital de trabajo aumentaría el riesgo de no poder cumplir con las obligaciones de la empresa...”

Un adecuado manejo del capital de trabajo:

- Hace posible pagar oportunamente todas las obligaciones y aprovechar la ventaja de los descuentos por pago de contado.
- Asegura en alto grado el mantenimiento de crédito de la compañía y provee lo necesario para hacer frente a emergencias.
- Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará al negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
- Capacita a la compañía a otorgar condiciones de crédito favorables.

- Capacita a la compañía a operar su negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales, servicios y suministros debido a dificultades en el crédito.
- Capacita a un negocio a soportar periodos de depresión.

La administración del capital de trabajo y su control son algunas de las funciones más importantes de la administración financiera; el análisis de su comportamiento en las empresas cubanas, es una la técnica muy utilizada en el análisis financiero. De acuerdo a lo planteado por Block, Hirt, & Danielsen (2013), la administración del capital de trabajo implica financiar y controlar los activos circulantes de la empresa, que incluyen efectivo valores negociables y cuentas por cobrar e inventarios. La capacidad de una empresa para administrarlos debidamente y las consecuentes obligaciones de pasivos pueden determinar la capacidad de la empresa para sobrevivir en el corto plazo.

Galán, B. y Castro, S. (2017) precisan: “El capital de trabajo es un indicador financiero cuyo objetivo primordial es anticipar a la empresa el riesgo de una crisis de liquidez; para cumplir con esta función es indispensable una administración eficiente de los activos circulantes (caja, bancos, inventarios, inversiones a corto plazo y cuentas por cobrar), así como de los pasivos circulantes (proveedores y créditos a corto plazo) también llamados cuentas corrientes de la empresa.

El autor de este trabajo confirma que precisamente el logro de ese objetivo se sustenta como un punto esencial de las finanzas empresariales, en el proceso de dirección de las empresas cubanas.

Ambar y Espinosa (2009) precisan “La gestión de capital de trabajo es considerada como un proceso de la gestión financiera operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes (activos circulantes), logrando minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera, que satisfaga las expectativas del cliente.”.

La correcta administración del **capital de trabajo** ocupa un lugar transcendental en la administración financiera, dentro del proceso de dirección; pues la administración de los recursos financieros es fundamental para el progreso de la empresa, al

medirnos el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

Desde un punto de vista teórico, la utilidad del capital de trabajo se centra en su capacidad para medir el equilibrio patrimonial de la entidad ya que:

La existencia de un **capital de trabajo positivo** (activo corriente mayor que el pasivo corriente) acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo.

La presencia de un **capital de trabajo negativo** puede ser indicativo de desequilibrio patrimonial.

Todo ello debe ser entendido bajo la consideración de que esta situación no afirma la situación de quiebra o suspensión de pagos de la entidad contable.

Si el capital de trabajo es negativo, habitualmente es un indicador de la necesidad urgente de aumentar el activo circulante para poder devolver las deudas a corto plazo.

Para Gitman y Zutter (2012), “La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar”.

Finalmente, se revelan los aportes de Saucedo y Oyola (2014) en sus estudios sobre la administración del capital de trabajo y su influencia en el nivel de rentabilidad, se denota el objetivo de enfatizar acerca de la importancia que tiene el análisis de los procesos que orientan las buenas prácticas en la toma de decisiones sobre cada uno de los componentes de la administración del capital de trabajo. (Efectivo, cuentas por cobrar e inventarios).

1.3.1 Administración del efectivo.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios y su administración es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo, ya que el efectivo es el activo más líquido de la empresa que suministra a esta los medios de pago de las cuentas a medida que vencen y sirve como colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir el riesgo de una crisis liquidez.

De ahí que la empresa debe mantener una disponibilidad de efectivo suficiente para cubrir sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad suficiente para atender eventuales necesidades adicionales de efectivo.

Al respecto Demestre (2016) señala “Dentro de la administración financiera a corto plazo, la gestión del efectivo es vital; su propósito fundamental es mantener las inversiones en efectivo al nivel más bajo posible, de manera tal que la empresa pueda realizar las actividades de forma eficiente y eficaz.”

Gitman, L. (1990) expresó: “La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía.”

Ospina, Gisela (2019) precisa “La administración del efectivo es un término que hace referencia al desembolso, recaudo y concentración del efectivo, el objetivo principal es gestionar adecuadamente los saldos disponibles en la caja de una empresa para garantizar su disponibilidad en los momentos requeridos, evitando el riesgo de ser insolventes”.

A partir de lo expuesto anteriormente resulta de gran importancia lo planteado por Weston (1994) cuando resalta: “El efectivo es el aceite que lubrica las ruedas de los negocios. Sin aceite adecuado, las maquinas empiezan a rechinar y finalmente se detienen, y a un negocio que tenga un nivel inadecuado le sucede exactamente lo mismo...”

De ahí, el autor de este trabajo coincide en que la administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier empresa y su propósito principal es reducir el monto de efectivo hasta el mínimo necesario para la realización de las operaciones de las operaciones del negocio.

Actualmente la gestión del efectivo se realiza en muchas empresas por un Departamento de Tesorería independiente de Departamento de Contabilidad.

Motivos para mantener el efectivo

Según John Maynard Keynes existen tres motivos para mantener efectivo, los cuáles identifica de la siguiente manera:

1. Motivo de transacciones: Hacer frente a pagos que surgen en el curso normal del negocio tales como compras, sueldos, impuestos, y dividendos.

2. Motivo especulativo: Tomar ventaja de oportunidades temporales, tales como una súbita baja en el precio de una materia prima.

3. Motivo de precaución: Mantener un colchón de seguridad a un amortiguador para hacer frente a necesidades de efectivo no esperadas. Entre más predecibles sean los flujos de entrada y salida de efectivo para una empresa, menos efectivo necesita mantener para las necesidades de precaución. Tener listo un poder de préstamo para hacer frente a gastos de efectivo de emergencia también reduce la necesidad de este tipo de saldo de efectivo.

Resumiendo, el autor ratifica la importancia que la empresa debe mantener niveles de efectivo, pero sin llegar a tener efectivo en exceso, ya que esto genera un alto costo de oportunidad.

Principios básicos para la administración de efectivo.

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conduce a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada.

” Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho”.

- Primer principio: Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo.
- Segundo principio: Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo.
- Tercer principio: Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero.
- Cuarto principio: Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero.

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo a la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

Estrategias de administración del efectivo.

Según el criterio de Lawrence G. la administración eficiente de la caja se fundamenta en tres estrategias básicas:

1. Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia, pero aprovechando cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Rotar el inventario tan rápidamente, evitando así, agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.
3. Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión, Los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

Estas estrategias implican una disminución del ciclo de caja, un aumento de la rotación de la caja y una disminución del saldo mínimo de tesorería

Ciclo de conversión de efectivo. Se puede definir como el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo de cuentas por cobrar, es decir son los días que transcurren entre la fecha en que la empresa debe empezar a pagar a los proveedores y la fecha en que comienza a recibir efectivo de los clientes.

Rotación de caja. El término rotación de caja se refiere al número de veces que en el período económico seleccionado la caja de la empresa circula realmente.

Saldo mínimo de efectivo. Es la disponibilidad de efectivo que debe poseer la empresa en caja y banco para operar (ni más ni menos).

Para determinar las necesidades mínimas de efectivo se utilizan Métodos Matemáticos (Modelo William Baumol y Miller Orr) y Analítico, dentro estos se encuentra el Método Corriente, que es un método sencillo, que parte de la determinación del Ciclo de Conversión del Efectivo o simplemente Ciclo de Caja.

1.3.2 Administración de cuentas por cobrar.

La administración de cuentas por cobrar, constituye una de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero, para optimizar el capital de trabajo y en consecuencia maximizar el valor de la empresa.

Al respecto Vallado, R. (2015), afirma: “la administración de las cuentas por cobrar forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros.”

Corvo, H. (2019) expresa: “La administración de cuentas por cobrar se refiere al conjunto de políticas, procedimientos y prácticas empleados por una empresa con respecto al manejo de ventas ofrecidas a crédito. Es el manejo de todas las facturas pendientes que tiene una empresa por recibir su pago después de haber entregado un producto o servicio. ”

Es decir, es el manejo de la cobranza del dinero que los clientes le deben a una compañía. La mayoría de las empresas ofrece a sus clientes la oportunidad de comprar sus productos y servicios a crédito. Cuando se diseña adecuadamente, tal acuerdo puede ser mutuamente beneficioso tanto para la empresa como para sus clientes.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en una cuenta abierta, su administración adecuada se refiere a las decisiones que toma una entidad, respecto a sus políticas generales de crédito, cobranza y a la evaluación de cada solicitante de crédito en particular.

Para De León (2005) “Las cuentas por cobrar es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y pagarés a favor de la empresa.”

El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito, incrementará las ventas.

Según Pérez, E. (2008) “Para decidir si se otorga o no crédito a un cliente determinado, se debe analizar lo que se conoce como **"LAS CINCO C"** del análisis del crédito “.

Las cinco C del crédito son cinco factores generales que los analistas de crédito a menudo consideran al tomar una decisión de otorgamiento de crédito.

Carácter: El compromiso con el cumplimiento de las obligaciones de crédito. La mejor manera de medir el carácter es con base en el historial de pagos del solicitante.

Capacidad: La posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito con los ingresos actuales. La capacidad se evalúa examinando las entradas de efectivo del estado de ingresos o del estado de flujos de efectivo del solicitante.

Capital: La posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito usando los activos existentes si es necesario. El capital se evalúa examinando el valor neto del solicitante.

Colateral. (Garantía): La garantía que puede enajenarse en caso de falta de pago. El valor de la garantía depende del costo de la enajenación y del posible valor de reventa.

Condiciones: Condiciones económicas generales o de la industria. Las condiciones externas al negocio del cliente afectan la decisión de otorgamiento de crédito. Por ejemplo, una mejoría o un deterioro de las condiciones económicas generales puede ser que cambien las tasas de interés o el riesgo de otorgar crédito. Asimismo, las condiciones de una industria en particular pueden afectar la rentabilidad de otorgar crédito a una compañía en esa industria.

Control de las Cuentas por Cobrar

Es fundamental tener claro que las cuentas por cobrar son importantes y requieren que la empresa las tenga perfectamente anotadas y registradas. De ahí que deben estar registradas por su antigüedad y calcularse el Periodo Promedio de Cobro, esto permite priorizar gestiones de cobranza.

Estas deben presentarse en el activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables.

En el alcance de un adecuado control de las cuentas por cobrar juega un papel

decisivo en la toma de decisiones sobre la gestión de cobro, el análisis periódico de las cuentas por cobrar por edades. Para ello se deben separar las cuentas que se encuentran dentro de los términos (No Vencidas) y las Vencidas y estas últimas desglosarse intervalos de vencimientos. De ahí que debe realizarse un informe que contenga agrupadas por edades los saldos de las deudas de cada uno de los clientes; y aquellas que se encuentran vencidas evaluarlas para la toma de decisiones en el otorgamiento de próximos créditos.

Para Quiroga, F. (2020), el control de las cuentas por cobrar es importante no sólo por los aspectos mencionados anteriormente, sino también por otros beneficios importantes, como, por ejemplo:

- Ser capaz de anticiparse a una posible crisis financiera.
- Para ayudar en el control general de la corriente de efectivo.
- Mejor planificación.
- Analizar las cuentas por cobrar y la tasa de morosidad de los clientes.
- Conocer a los clientes que pagan a tiempo y así poder darles un trato diferenciado.
- Comparar las cuentas por cobrar con las cuentas por pagar para comprender las necesidades de efectivo para los meses siguientes.
- Gestionar la necesidad de acciones legales o administrativas en casos de incumplimiento constante.
- Tener en cuenta las fechas y las cantidades por cobrar, además de los descuentos concedidos, y los intereses recibidos.

Al respecto, Gastón J. (2005) plantea realizar el análisis de las cuentas por cobrar considerando el grado de antigüedad en base a la clasificación siguiente:

- Cuentas por cobrar a más de 90 días.
- Cuentas por cobrar a más de 60 días.
- Cuentas por cobrar a más de 30 días.
- Cuentas por cobrar de este mes.

Asimismo, este autor afirma que “En dependencia del por ciento de la deuda que se encuentre en cada una de las clasificaciones anteriores, significará la eficiencia en la gestión de cobros de la empresa...”

Resumiendo, el análisis de la Antigüedad de las cuentas por cobrar muestra cuánto tiempo han estado pendientes las mismas y el por ciento de cuentas por cobrar vencidas por edades.

De ahí que el autor de este trabajo considere que el análisis de la Antigüedad de las cuentas por cobrar permite conocer la efectividad en su gestión en la empresa.

Por otra parte, es también fundamental analizar los resultados de las razones financieras de actividad: ciclo promedio de cobros, rotación de las cuentas por cobrar.

Si los días de ventas pendientes de cobro comienzan a aumentar y si el informe de las antigüedades de las cuentas por cobrar muestra un porcentaje creciente; significa que en la empresa existen deficiencias en la política de cobro y viceversa. En el contexto histórico de la economía cubana, el control de las Cuentas por Cobrar no ha recibido la atención que merece en la empresa estatal. Esto ha dado lugar a elevados saldos en cuentas por cobrar y una cadena de impagos en el sector empresarial.

Al respecto Castro, R. (2011) señala “Se hace imprescindible reinstaurar la disciplina financiera en la economía y acabar con la superficialidad y negligencia que caracterizan las relaciones de cobros y pagos. “

Por último, el autor de este trabajo considera que en el análisis de la gestión de cobros de las cuentas se debe profundizar en la periodicidad con que se realizan las conciliaciones con los clientes, donde se compruebe el reconocimiento de la deuda y el compromiso de pago en la fecha establecida entre las partes, lo cual se establece en la Resolución # 385/2020 del Ministerio de Finanzas y Precios.

1.3.3 Administración de inventarios.

La administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no es lo mismo el manejo en una empresa de servicios que en una empresa manufacturera. También del tipo de proceso que se use: producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles. “La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario“.

Actualmente la mayoría de las empresas usan modelos computarizados para el control de los inventarios con la finalidad de coordinar los inventarios disponibles con los niveles pronosticados de ventas, y están manteniendo una coordinación muy estrecha con sus proveedores a efecto de reducir los niveles promedio de inventarios. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas necesarias para las utilidades. Guarda relación con el ciclo de conversión del efectivo, que se explicó anteriormente, ya que uno de sus componentes es el ciclo promedio de inventario y mientras mayor sea más prolongado el ciclo de conversión del inventario, más prolongado será el ciclo de conversión del efectivo y viceversa.

La administración de los inventarios es de vital importancia, por el monto de la inversión que generalmente representan, así como por la complejidad que implica una administración financiera efectiva, la que tendrá como finalidad mantener y/o aumentar la productividad de la empresa, ya que si no hay inventarios no hay ventas y perdida de mercado, y si no hay ventas no hay utilidad que en cierto plazo llevaría a cierre del negocio. Para lograr su administración efectiva es necesario establecer políticas; que deben ser formuladas conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas. Estas políticas consisten principalmente en la fijación de parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que produzcan tasa de rotación aceptable y constante.

Corzo, J. (2012) precisa: “el inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinado...”

Otros autores los definen simplemente como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados y también hay quien los especifica como un activo corriente de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

Existen múltiples argumentos para justificar la tenencia o no de inventarios, de los cuales mencionaremos tan solo:

- Prever escasez.
- Es preferible ahorrar productos que plata.
- Permiten obtener ganancias adicionales cuando hay alzas.
- Facilitan desfasar (separar) los diferentes procesos de la empresa.

Desde el punto de vista financiero es fundamental en su administración lograr niveles de inversión en inventarios óptimos, ya que un exceso conduce a inmovilizar recursos que podrían usarse mejor.

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

Propósitos de las políticas de inventarios.

1. Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
2. A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

En la administración del inventario hay dos decisiones básicas que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién expresadas, las cuales se hacen para cada artículo:

1. Qué cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.
2. Cuando reabastecer el inventario de ese artículo.

Puntos de vistas funcionales con respecto a los niveles de inventario.

La adecuada administración de los inventarios requiere de una estrecha coordinación entre los departamentos de ventas, de compras, de producción y finanzas. La falta de coordinación entre los departamentos puede conducir a un desastre.

En este contexto el administrador financiero debe controlar los niveles de inversión de inventarios en todos sus tipos, para que la empresa no comprometa sus fondos en inventarios excesivos.

Propósitos de las políticas de Inventarios.

1. Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
2. A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de

En la administración del inventario hay dos decisiones básicas que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién expresadas, las cuales se hacen para cada artículo:

1. Que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a abastecer.
2. Cuando abastecer el inventario de ese artículo.

1.3.4 Administración de las cuentas por pagar

Las cuentas por pagar tienen su origen en las compras y constituyen una deuda por parte de la empresa receptora, la que deben estudiar la forma de utilizarlas como fuente de financiamiento siempre que no afecten su imagen.

Estas representan una fuente espontánea de financiamiento y constituyen una forma de crédito comercial.

Las Cuentas por pagar (Crédito Comercial), son deudas que tiene la empresa por concepto de bienes y servicios que compra a crédito. Es una promesa verbal o implícita. Llevar un registro de lo que debe y cuándo son los vencimientos que le permitirá gozar de una buena situación crediticia y retener su dinero el mayor tiempo posible.

Para Roque (2014) las cuentas por pagar “se definen como las deudas u obligaciones que tienen una organización debido a las compras realizadas, y que de inmediato se adquiere una responsabilidad legal y comercial para el pago de los montos diferidos de acuerdo a los plazos que establecen los proveedores”

Entre los pasivos circulantes básicos de interés, que no deben descuidarse y debe dársele seguimiento por el administrador financiero se encuentra las “Cuentas por Pagar”.

Campuzano,(2013) señala “Las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, rentas etc., que son aplicados a resultados.

La simplificación aportada por el capital de trabajo motiva su amplia utilización en la práctica del análisis financiero.

1.4 Análisis financiero.

El análisis financiero, denominado también análisis económico-financiero, es una ciencia de múltiples objetivos, principios y métodos, cuyo objetivo es la evaluación del desempeño, abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que se alcanzaron sus resultados. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá una pauta para señalar un rumbo a seguir en el futuro.

Botero, M. (2012) precisa "Para cualquier cosa que se necesite, el análisis lo debe dirigir el responsable de la gestión financiera de la empresa...".

Landa Cabrera M.B (2014) afirma que "... en la medida en que los análisis financieros se realicen con mayor rigor, será posible lograr más eficiencia, eficacia y control de los recursos de las entidades; para lo cual resulta imprescindible que los directivos reconozcan en estos una herramienta poderosa para la gestión

Es por ello que el nivel de exigencia de la realidad actual, hace necesario que las empresas trabajen para obtener mejores niveles de eficiencia, con una mayor racionalidad en el empleo y control de sus recursos, ya sea material, humano o financiero.

En aras de lograr este objetivo, es imprescindible la existencia de un sistema de análisis económico –financiero, cuyas técnicas se convierten en un reto con vistas a ofrecer un diagnóstico de la situación actual y perspectivas de la empresa, orientado a la toma de decisiones oportunas.

Al respecto Landa Cabrera M.B (2016) expresa que: " El análisis económico-financiero tiene entre sus fines, además de proporcionar información necesaria para la toma de decisiones, contribuir al descubrimiento de dificultades y la búsqueda de soluciones para estas."

De ahí que el perfeccionamiento del modelo cubano exige revitalizar el análisis económico financiero a partir de la información contable, teniendo en cuenta que este método sea una herramienta indispensable para la adecuada dirección económica de la entidad.

Al respecto Borrás, F. (2015) expresa que..."los análisis financieros técnicamente profundos, que evalúan el pasado inmediato de la empresa y predicen el futuro en diferentes escenarios ponen al descubierto las insuficiencias más importantes en la dirección de la empresa y trazan pautas para su corrección".

Por lo antes expresado el autor de este trabajo considera que hoy día, los directivos deben contar con un basamento teórico de los principales métodos que se emplean en el análisis financiero, para interpretar los informes con mayor profundidad y precisión y así las direcciones de la empresa puedan adoptar las mejores decisiones a partir de la evaluación el desempeño financiero y operacional de empresa.

Según Roldán, N. (2017) "El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro."

Al respecto Rodríguez, J. y colectivo (2008) afirma "Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad"

En esta misma línea Hernández, José L. (2004) considera que "El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

En este mismo sentido Amat O. (2008) señala que:" El análisis financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas."

Es evidente la coincidencia de criterios respecto a que el análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. A partir de las apreciaciones anteriores el autor considera que análisis financiero empresarial representa una parte importante de las finanzas y su utilización es fundamental en el proceso de dirección para los directivos de negocios.

Su objetivo fundamental es mostrar el comportamiento de la proyección realizada, detectar las desviaciones y sus causas; así como descubrir las reservas internas

con la finalidad de utilizarlas en el posterior mejoramiento de la gestión de la organización, mediante la toma de decisiones acertadas.

El análisis económico – financiero de una entidad, independientemente del sector a que pertenezca, debe sustentarse en los siguientes criterios:

1. Sistemática: debe realizarse mensualmente.
2. Flexibilidad: debe adaptarse a las particularidades de cada entidad y las necesidades de cada momento.
3. Homogeneidad: los indicadores utilizados en cada sector de actividad ser homogéneos, de tal forma que permitan la agregación y comparación con entidades similares.
4. Utilidad y oportunidad: los resultados del análisis deben ser útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras. Deben poner de manifiesto las señales de alerta sobre las desviaciones no deseadas, utilizándose como herramienta operativa de dirección. Para ello debe medir la eficacia y eficiencia de la Organización.
5. Simplicidad: los indicadores del análisis deben ser pocos y los procedimientos de cálculos sencillos, sin que dejen de sintetizar la eficacia y la eficiencia financiera de la entidad.
6. Desagregación: el análisis financiero debe desagregarse por unidades organizativas y actividades.

Métodos de análisis financiero.

“Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables”.

Los principales métodos para realizar el respectivo análisis financiero son:

1. Análisis Horizontal.
2. Análisis Vertical.
3. Análisis por razones o índices financieros. Este se aplica en el desarrollo de este trabajo investigativo.

El procedimiento de razones tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de los períodos de permanencia de los inventarios en almacenamiento, los plazos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

1. Análisis por razones e índices financieros.

Uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero en las entidades es el uso de las razones financieras, ya que éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Tanaka Nakaso, G. afirma “Se considera una herramienta imprescindible para el análisis de la información y la toma de decisiones financieras, pues brindan información rápida y concisa, además de que permite comparaciones con la información de períodos anteriores.

Clasificación de las razones financieras.

La literatura resulta extensa a la hora de relacionar los denominados ratios financieras. Fundamentalmente las ratios están divididas en 4 grandes grupos:

1. Índices de Liquidez. Miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.
2. Índices de Actividad. Miden el grado de efectividad con el que la empresa está usando sus recursos.
3. Índices de Endeudamiento o Apalancamiento. Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.
4. Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Estos índices pueden usarse indistintamente, según las características de cada empresa, el objetivo que se persigue en determinado trabajo o el grado de profundidad que se desea en la investigación o análisis que se está llevando a cabo.

CAPÍTULO II: DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.

El análisis de la administración financiera a corto es de vital importancia e imprescindible para lograr una eficiente administración de las Finanzas en la empresa estatal socialista, teniendo en cuenta que el perfeccionamiento del modelo económico cubano exige el control de la gestión basado en mecanismos económicos-financieros. De ahí que en este capítulo se diseña un procedimiento de análisis de la administración financiera a corto plazo.

2.1 Caracterización de la empresa

Caracterización de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

La Empresa Cepil de Ciego de Ávila tuvo su origen como Unidad de Producción, el 13 de febrero de 1963 fundada por el comandante Ernesto Che Guevara. En el año 1986 se establece como Empresa única de su tipo en el país, subordinada a la Unión del Plástico y la Cerámica, perteneciente al Ministerio de la Industria Ligera, a partir de noviembre del 2007 pasa a formar parte de la Unión, perteneciente al mismo Ministerio.

La Dirección Administrativa se constituyó en enero de 1963 y la primera reunión con los trabajadores para analizar las cifras para el plan de producción fue el día 13 de febrero del propio año, lo que coincide con la visita del Che a la Fábrica. Este día se considera como la fecha de la inauguración. Esta se integró con algunos trabajadores que poseían pequeños talleres de producción de cepillos semi-artesanales de Guayacanes, Ciego de Ávila y en la Habana, así como de otros centros de trabajo del territorio. Se tuvo asesoría de cuatro técnicos de la desaparecida RDA por espacio de 4 ó 5 meses. Durante muchos años se utilizó la fibra vegetal, cerda de pelo animal, maderas preciosas y alambre de varios tipos y calibres, estos últimos importados. Las primeras producciones fueron, cepillos de lavar ropa, escobillones de barrer calles, cepillos para sacudir ropa, cepillos para lustrar calzado, cepillos para manicura y cepillos para pulir pisos.

La calidad total ha estado siempre en nuestras prioridades, por lo que en el año 2004 certificamos el Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001:2000, con la Oficina Nacional de Normalización y la LLOYD'S Register.

Se han obtenido importantes reconocimientos a la calidad de los productos en el marco del Ministerio de la Industria Ligera y en la Feria Internacional de la Habana. Actualmente la organización empresarial posee el equipamiento adecuado para elaborar una amplia gama de más de 500 tipos de cepillos y artículos de limpieza.

2.2 Justificación de la Propuesta del Procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila

Para la investigación se utilizaron diferentes técnicas tales como: observación, revisión documental, encuestas no estructuradas; cuyos resultados corroboran las causas que generan la necesidad de la investigación:

- No se aplica el procedimiento financiero de análisis del comportamiento de la administración del efectivo.
- No se utiliza el Presupuesto de Efectivo como una herramienta de planeación básica en el manejo del Efectivo.
- Deficiencias en la administración de las cuentas por cobrar y pagar
- Los Inventarios no poseen una política prefijada que avale sus movimientos en el período analizado.

Todo lo anterior justifica la necesidad de diseñar el procedimiento, el cual se describe a continuación.

2.3 Propuesta del Procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

La política económica del Partido está encaminada a lograr un sistema empresarial eficiente y eficaz; en su alcance juega un papel fundamental la Administración Financiera. Es por ello que a continuación se describe un procedimiento, que su aplicación le permite a la empresa conocer su situación financiera.

Estructura del Procedimiento

Etapas 1. Diagnóstico interno del manejo de las finanzas a corto plazo.

Paso 1. Aplicación de la técnica Razones Financieras.

Paso 2. Aplicar las encuestas y análisis de sus resultados.

Etapla 2. Analizar la Administración del efectivo, crédito comercial e inventario.

Paso 1. Administración del efectivo.

Paso 2. Presupuesto de efectivo.

Paso 3. Administración del crédito comercial.

Paso 4. Revisión de expedientes y contratos

Paso 5. Administración de los inventarios

Etapla3. Principales debilidades y fortalezas que presenta la Administración financiera a corto plazo.

Etapla 4. Elaboración del Plan de mejora.

Indicaciones metodológicas para la aplicación del procedimiento.

Etapla 1. Diagnóstico interno del manejo de las finanzas a corto plazo. Esta etapa permite diagnosticar las fortalezas y debilidades presentes en la administración financiera a corto plazo en la empresa. Para la realización del diagnóstico se propone la aplicación de las técnicas de análisis de las razones financieras y aplicar encuestas; de ahí que comprende los pasos siguientes:

Paso 1. Aplicación de la técnica Razones Financieras.

Razones de liquidez:

Atendiendo al grado de liquidez del activo circulante, se pueden obtener varios índices: capital neto de trabajo, razón de circulante, razón de prueba ácida y razón de tesorería.

- **Razón capital neto de trabajo:** muestra la liquidez de la empresa: Cuanto más alto sea este valor tanto mayor será la liquidez y viceversa.

Fórmula del cálculo:

$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$
--

- **Razón circulante:** muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El valor óptimo suele situarse entre (2-1) aproximadamente para que la empresa no tenga problemas de liquidez. Si es menor de (2) indica que hay peligro de suspensión de pago, y si es superior a (2) indica que existen activos ociosos y por lo tanto se pierde rentabilidad.

- **Razón rápida o prueba ácida:** muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos. El valor de esta ratio debe ser aproximadamente 1 a 1.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante-Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Si es muy inferior existe peligro de suspensión de pago y si es superior hay peligro de tener tesorería ociosa, ya que nos indica que hay un exceso de activos líquidos que quizás podrían estar invertidos en otros productos para ganar así en rentabilidad.

- **Razón de tesorería:** mide como las obligaciones a corto plazo de la empresa pueden o ser cubiertas por los activos totalmente líquidos (efectivo). Su razón teórica es de (\$0.10 a \$0.20).

Fórmula del cálculo:

$$\text{Razón de tesorería} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razones de apalancamiento o endeudamiento:

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, cuanta más alta sea esta razón mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades. Esta razón generalmente debe estar próxima al 50% (\$0.50). Es decir, la mitad de los medios debe ser financiado a partir de deudas y el resto a partir de fuentes propias.

Es necesario mantener este equilibrio, porque cuando esta razón es baja, no se está aprovechando la deuda como fuente de financiamiento; por consiguiente, el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidad es pequeño.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Razón del grado de independencia financiera

Fórmula del cálculo:

$$\text{Razón de Grado de independencia financiera} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Esta razón generalmente debe estar próxima al 50% (\$0.50). Es decir, la mitad de los medios debe ser financiado con capital propio y el resto a partir de fuentes ajena.

Razones de actividad:

Miden la efectividad con que la empresa está utilizando los recursos empleados. En las razones de actividad las rotaciones deben estar lo más altas posible y los períodos promedios de inventarios, cuentas por cobrar y pagar viceversa. Una razón de rotación alta implica que el dinero que la empresa tiene invertido en activos corrientes tiene gran movilidad.

- **Rotación del inventario:** por lo general el resultado de este índice se expresa en veces. Mientras más alto sea el resultado de esta razón, mayor será la eficiencia en el uso de este recurso.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

- **Plazo promedio de inventario:** representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Plazo promedio de inventario:} = \frac{360}{\text{Rotación del inventario}}$$

- **Rotación de las cuentas por cobrar:** expresa cuántos días como promedio se demora la empresa en cobrar. La duración teórica de cobro debe ser 30 días. Se expresa en número de veces.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de las partidas por cobrar}}$$

- **Plazo promedio de cuentas por cobrar:** expresa cuántos días como promedio se demora la empresa en cobrar. La razón teórica debe ser 30 días.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Plazo promedio de las partidas por cobrar:} = \frac{360}{\text{Rotación de las partidas por cobrar}}$$

- **Rotación de cuentas por pagar:** expresa cuántos días como promedio se demora la empresa en pagar. La razón teórica de pago debe ser 30 días.

Fórmula del cálculo:

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

Es aconsejable transformar la razón anterior, expresada en número de veces y convertirla en número de días.

- **Plazo promedio de las cuentas por pagar:** expresa cuántos días como promedio se demora la empresa en pagar.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Plazo promedio de las partidas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de las partidas por pagar}}$$

Los prestamistas y los proveedores potenciales de crédito comercial se interesan sobre todo en el período promedio de pago, porque les permite conocer los patrones de pago de facturas de la empresa.

Razones de rentabilidad económica:

Miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y las inversiones. Estas razones dan respuesta más completa a la que tan efectivamente está siendo manejada la empresa, por lo que todo administrador debe cuidar que sus razones de rentabilidad en la medida de lo posible sean altas o crecientes ya que sólo a través de ellas, su negocio prospera.

- **Razón de rentabilidad en venta:** expresa la utilidad que se obtiene por cada peso que se vende.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Magen de utilidad en ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Razón de rentabilidad de patrimonio o capital:** expresa cuántos pesos de utilidad neta por cada peso invertido en patrimonio.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Rendimiento sobre capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

- **Razón de la rentabilidad de los activos fijos:** expresa cuántos pesos se obtienen de utilidad neta por cada peso de activo fijo.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Rentabilidad de los activos fijos netos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos fijos netos}}$$

- **Razón de rentabilidad de activos:** expresa cuántos pesos de utilidad neta se obtiene por peso invertido en activos.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Rentabilidad de los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Paso 2. Realización de Encuestas.

Las encuestas diseñadas deben comprender:

- Departamento Económico-administrativo.
- Cliente
- Proveedores.

En este paso es necesario determinar la población y la muestra, y se recomienda para su selección aplicar un muestro al azar o aleatorio. **Población:** La población debe estar integrada por todo el personal del departamento económico-administrativo que labora en la empresa, así como los clientes y proveedores con que cuenta la misma.

Muestra: A efectos descriptivos, se debe seleccionar una muestra grande cuando $n > 30$. La muestra debe ser lo suficientemente grande como para ser representativa, pero el número de elementos necesarios para lograr la representatividad puede variar. Las muestras se seleccionan al azar. Se conoce la probabilidad de ser elegido. Cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Las encuestas tienen como objetivo, diagnosticar el dominio que se tiene sobre los aspectos siguientes:

- Nivel de solvencia de la empresa.
- Responsable de tomar la decisión de otorgar un crédito comercial en la Empresa y su establecimiento a través de contrato legal.
- Conocer si los trabajadores del departamento económico - administrativo tienen identificados los clientes y proveedores con que cuenta la empresa.
- Periodicidad con que se controlan los saldos de cuentas por cobrar y pagar.
- Conocer si tienen dominio de la situación financiera de la empresa.
- Conocer si existe un control adecuado de la administración financiera a corto plazo.
- Conocer la satisfacción de los proveedores con el actuar de la empresa en el cumplimiento del pago de las facturas por los servicios prestados o suministros de materia prima, de acuerdo a lo pactado en los contratos de compra- venta.
- Si se realiza las conciliaciones, según lo establecido en la Resolución 385/2020 del MFP.
- Conocer la satisfacción de los clientes y como se establecen las condiciones, montos y términos de pago de las ventas a crédito que le concede la empresa y como se procede con los morosos e incumplidores.

Etapas 2. Analizar la Administración del efectivo, crédito comercial e inventario.

Paso 1. Administración del efectivo.

a) Determinar el ciclo de conversión del efectivo, rotación de la caja y saldo óptimo de efectivo.

Ciclo de Conversión del Efectivo = Ciclo Promedio del Inventario + Ciclo Promedio de Cobro – Ciclo Promedio de Pago.

- **Período promedio de vida del inventario.** Es el plazo promedio de tiempo que transcurre desde el momento en que se compra una materia prima hasta que se venda el producto terminado.
- **Período promedio de cobranza de las cuentas por cobrar.** Plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa y es igual a los días de venta pendientes de cobro.
- **Período promedio de las cuentas por pagar.** Plazo promedio de tiempo que transcurre entre el pago de las compras de la materia prima y de la mano de obra, y el tiempo que se requiere para liquidarlas.

El término de rotación de la caja se refiere al número de veces que en el período económico analizado rota el efectivo realmente.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Rotación de la caja} = \frac{\text{Días del período analizado}}{\text{Ciclo de conversión del efectivo}}$$

Se recomienda aplicar el Método Corriente, para calcular el saldo mínimo de efectivo.

Fórmula del cálculo:

$$\text{Saldo óptimo de efectivo} = \frac{\text{Desembolsos anuales}}{\text{Rotación de la caja}}$$

Análisis de los efectos de las estrategias de administración del efectivo.

Las estrategias de administración del efectivo son las siguientes:

- Retardar los pagos al máximo posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar los descuentos por pronto pago que sean beneficiosos.
- Rotar el inventario tan rápidamente como sea posible, evitando así, el agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción

o una pérdida de ventas.

- Acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión.

Tomando como base los resultados de los índices financieros: período promedio del inventario, cuentas por cobrar y pagar del último período económico estudiado, se debe seleccionar las estrategias de administración del efectivo que se ajustan a la situación financiera que presenta la empresa objeto de estudio.

Para fijar el valor de cada uno de los períodos promedios (de inventario, cuentas por pagar y cobrar) debes tener en cuenta:

- El período promedio del inventario se fija en dependencia del objeto social que sostiene la Empresa.
- Los períodos promedios de cobros y pagos deben fijarse, según las indicaciones contempladas en la Resolución 183-2020 Normas Bancarias Para los Cobros y Pagos o los plazos pactados en los contratos de compra-venta.

Paso 2. Presupuesto de efectivo.

Para realizar un correcto control de la Ejecución del Presupuesto del efectivo se deberá monitorear el comportamiento real, ajustando las proyecciones y para ello debe utilizarse la informática por el procesador de datos (EXCEL), lo que permite el procesamiento de la información de forma rápida y precisa.

La elaboración y el control del presupuesto o flujo de efectivo no es una tarea del área de finanzas solamente, sino que en ello deben participar el área de compras, la de ventas, producción, servicios y contabilidad, todo lo que tiene incidencia en la realización del mismo. En el se reflejan todos los ingresos y egresos de efectivo de la entidad.

Guía metodológica para su elaboración:

- Se refleja el saldo inicial en caja y banco.
- Se relacionan y agrupan las diferentes fuentes de ingresos de efectivo en el período y se determina el valor estimado de cada una de estas fuentes, totalizándolas.

- Se relacionan y agrupan los diferentes conceptos que en período implican salidas de efectivo y se determina el valor estimado de cada una, totalizándolas.
- Se determina el flujo neto de efectivo, restando del total de ingresos el total de salidas de efectivo.
- Se determina el saldo final esperado sumando el flujo neto de efectivo más el saldo inicial.
- Se calcula el saldo mínimo u óptimo de tesorería.
- Se determina el defecto o exceso de efectivo por período. Comparando el saldo final esperado con el saldo mínimo de tesorería determinado.
- Si el saldo final es menor que el saldo óptimo o mínimo de tesorería. Requerimiento de efectivo.
- Si el saldo final es mayor que el saldo óptimo o mínimo de tesorería. Exceso de efectivo.

El autor de este trabajo propone se confeccione el Presupuesto de Efectivo estructurado como se indica en el modelo siguiente:

Modelo del Presupuesto de Efectivo

Empresa:

UM:

Año:

Partidas	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Efectivo en caja y banco al inicio				
Total de entradas de efectivo				
Total de salidas de efectivo				
Flujo neto de efectivo				
Efectivo en caja y banco al final				
Saldo óptimo de efectivo mínimo de tesorería				
Requerimiento o exceso de liquidez				

Efectivo en caja y banco al inicio.

El saldo al inicio está representado por el saldo final del período económico precedente. A partir del segundo mes el saldo inicial es el que aparece calculado en el modelo del presupuesto de efectivo en la fila efectivo en caja y banco al final del período, en el mes anterior.

Entradas de efectivo.

Las entradas de caja incluyen la totalidad de entradas de efectivo en un período de tiempo cualquiera (cobro de las ventas al contado y a crédito) y todas aquellas que en el corto plazo sean susceptibles de representar una entrada de efectivo.

Para poder estimar los ingresos por ventas es imprescindible partir del presupuesto de ventas, y tomando como referencia los porcentajes históricos de ventas al contado y a crédito, así como los plazos de cobro que se le ofrece al cliente, se estima las entradas de efectivo por concepto de ventas.

Salidas de efectivo.

Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de dinero que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo (pago de compras al contado y a crédito, pago de dividendos, salarios, impuestos, intereses, préstamos, compra de activos fijos, formación de fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones).

Para la estimación de los desembolsos por compras es imprescindible partir del presupuesto de compra y tomando como referencia los porcentajes históricos de compras al contado y a crédito y los plazos de pago que ofrece el proveedor, estimar las salidas de efectivo.

El flujo neto de efectivo.

Se calcula por la diferencia entre el total de entradas de efectivo y el total de salidas de efectivo.

Efectivo en caja y banco final.

Se obtiene como resultado de sumar el efectivo en caja y banco al inicio más el flujo neto de efectivo.

Saldo mínimo de efectivo.

Representa la disponibilidad de efectivo que necesita disponer una empresa en su cuenta corriente para realizar las operaciones.

El autor de este trabajo recomienda aplicar el método corriente, explicado en el Capítulo 1.

Valoración de la gestión del efectivo.

Basado en los resultados de los aspectos anteriores, emitir una valoración general.

Paso 3. Administración del crédito comercial.

- Administración de las cuentas por cobrar.

a) Análisis de las etapas de la gestión de crédito comercial.

El autor de este trabajo sugiere en este caso se valore la situación real que presenta la empresa respecto a las etapas siguientes:

Condiciones de venta:

Ventas a crédito. Precisar el plazo de cobro que le ofrece la entidad al cliente. Si en los contratos se fijan el cobro por mora y los intereses por excederse de los plazos de cobranza.

Instrumento de cobro. Constatar los instrumentos de cobro que utilizan en las transacciones económicas, según lo establecido en la Resolución 183/2020.

Análisis del crédito. Comprobar si se realiza un análisis de la situación financiera que presenta la entidad que solicita la venta a crédito.

Decisiones de crédito. Verificar si la dirección económica realiza un estudio para definir hasta qué montos puede vender a crédito, sin que se afecte la liquidez.

Política de cobranza. Comprobar si se realizan las conciliaciones con los clientes y la periodicidad. Si utilizan los servicios bancarios que ofrece el banco para agilizar la gestión de cobranza.

b) Análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar.

- Cuantificar en valores absolutos y relativos los saldos No vencidos y Vencidos.
- Desglosar y analizar los saldos vencidos por intervalos y clientes

Administración de las cuentas por pagar.

a) Análisis de las condiciones que ofrecen los proveedores. (Plazo de pago, cobros por mora).

b) Análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por pagar.

- Cuantificar en valores absolutos y relativos los saldos No vencidos y Vencidos.
- Desglosar y analizar los saldos vencidos por intervalos y proveedores.
- c) Revisión de expedientes y contratos.

Paso 5. Administración de los inventarios

a) Analizar la composición del inventario.

Determinar el por ciento que representa el inventario total del total de activos circulantes y seguidamente calcular en término porcentual cada una de las partidas que lo componen a fin de valorar en cuál o cuáles existe mayor inversión o sea dinero inmovilizado.

b) Política de compra.

Constatar cómo está estructurada en la entidad la gestión de compra.

c) Valoración de la gestión de inventario

Basado en los resultados de los aspectos anteriores, emitir una valoración general.

Etapas 3. Principales desequilibrios financieros en la administración financiera de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Se debe realizar un análisis exhaustivo de las valoraciones arribadas en cada una Etapas precedentes del procedimiento y sobre esa base definir los desequilibrios financieros que presenta la empresa Cepil de Ciego de Ávila, respecto a la administración financiera a corto plazo.

Las debilidades más frecuentes que pueden presentarse en la empresa estatal cubana son:

- Capital de trabajo negativo.
- Insuficiente liquidez para cumplir los compromisos de pagos.
- Inventarios excesivos: trae aparejado pérdidas por deterioro, almacenaje incorrecto, obsolescencias, etc.
- Exceso de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, representa inmovilizaciones de medios.
- Inversión en activos fijos tangibles por encima de las necesidades de la empresa, lo que da lugar a un aumento del costo de producción y por ende, una disminución de la rentabilidad de la empresa.

Etapla 4. Elaborar un plan de mejora.

El plan de acción debe estar orientado a la aplicación de las medidas que debe instrumentar la dirección de la empresa para dar solución a los desequilibrios financieros existentes en la entidad respecto al manejo de las finanzas a corto plazo.

En este se debe precisar:

- Acción.
- Responsable.
- Fecha de cumplimiento.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.

En este capítulo se pretende como objetivo, aplicar el procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo en la empresa Cepil de Ciego de Ávila, la que no ha estado ajena a las incidencias del bloqueo económico y comercial a la economía.

3.1 Resultados de la aplicación del Procedimiento para el análisis de la administración financiera a corto plazo.

En correspondencia con el diseño realizado en el capítulo anterior se aplica el procedimiento propuesto en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Etapa 1. Diagnóstico interno del manejo de las finanzas a corto plazo.

Paso 1. Aplicación de la técnica Razones Financieras.

A partir de la recopilación de la información de los estados financieros (Ver anexo 1. Tabla 1 y anexo 2. Tabla 2) se resume la base de datos a utilizar en el cálculo de los índices financieros y la evaluación de los resultados obtenidos. Seguidamente se detallan los resultados.

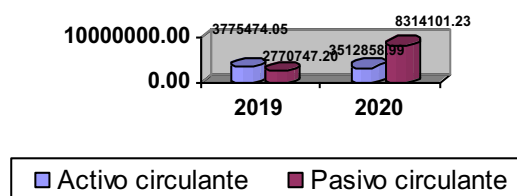
1-Razones de Liquidez

Capital neto de trabajo= Activo circulante – Pasivo circulante

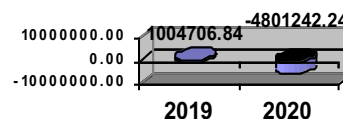
Tabla 3. Cálculo de la razón Capital neto de trabajo.

Concepto	2019	2020
Activo circulante	\$3775474.05	\$3512858.99
Pasivo circulante	2770747.20	8314101.23
Capital neto de trabajo	\$1004706.84	\$-4801242.24

Comportamiento de los elementos que integran la Razón capital neto de trabajo
Gráfico No. 1



Razón Capital neto de trabajo
Gráfico No. 2



Se observa que la entidad en el 2019 cuenta con un capital de trabajo positivo de \$1004706.68, no así en el 2020 que su capital neto de trabajo es negativo con un

valor de \$-4801242.24. Al compararse ambos años el decrecimiento existente es del -120.93%. Debido que la partida activos circulantes disminuyen en \$-262615.06 para un 6.06% y los pasivos circulantes aumentan significativamente en \$5543334.02 que representa el 200.06% de crecimiento de un año con respecto a el otro, este último aparejado al uso de varios préstamos recibidos de las instituciones bancarias ascendentes a \$2590686.71 y al aumento de las cuentas por pagar del proceso inversionista que ascienden a \$4095290.66. Por lo que se puede llegar a la conclusión que la empresa está pasando por un problema de Liquidez y de pago en el corto plazo teniendo en cuenta que los activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) no reportan los saldos suficientes para cubrir los pasivos corrientes.

Razón circulante

Razón circulante = Activo circulante/Pasivo circulante

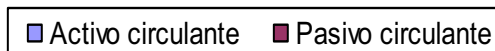
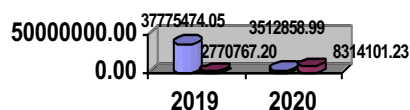
Tabla 4. Cálculo de la razón circulante.

Concepto	2019	2020	Parámetro
Activo circulante	\$3775474.05	\$3512858.99	
Pasivo circulante	2770767.20	8314101.23	
Razón circulante	\$1.36	\$0.42	\$2.00

Comportamiento de los elementos que integran la

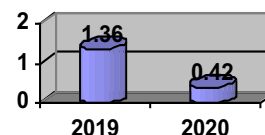
Razón circulante.

Gráfico No. 3



Razón circulante

Gráfico No. 4



En ambos años la razón circulante indica que la empresa no dispone de la suficiente inversión en activo circulante para hacerle frente a las obligaciones en el corto plazo, ya que los resultados están por debajo de la razón teórica (2). En el 2020 dispone de \$0.42 de Activos Circulantes para hacerle frente a un \$ 1.00 de obligación en corto plazo y en el 2019 \$1.36. Se observa una disminución de \$0.94 a causa de la disminución de los activos circulantes en \$-262615.06 para un 6.06% y el aumento significativamente de los pasivos circulantes en \$5543334.02 que representa el

200.06% de crecimiento de un año con respecto a el otro. Incidiendo en este último el uso excesivo de los préstamos bancarios, la provisión para vacaciones y las cuentas por cobrar del proceso inversionista con valores que varían de un año con respecto a otro en \$ 1943983.84, \$92910.45 y \$4095290.66 respectivamente.

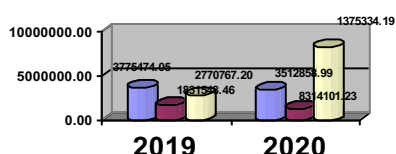
Razón severa o prueba ácida

Prueba ácida = Activo circulante – Inventarios / Pasivo circulante

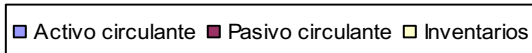
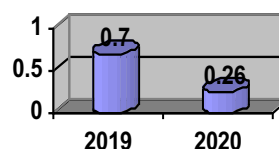
Tabla 5. Cálculo de la razón severa o prueba ácida.

Concepto	2019	2020	Parámetro
Activo circulante	\$3775474.05	\$3512858.99	
Inventarios	1831548.46	1375334.19	
Pasivo circulante	2770767.2	8314101.23	
Razón severa	\$0.70	\$0.26	\$1.00

Comportamiento de los elementos que integran la Razón severa
Gráfico No. 5



Razón severa o prueba ácida
Gráfico No. 6



En ambos años la empresa no puede cumplir sus obligaciones a corto plazo con sus partidas más líquidas sin necesidad de vender los inventarios. En el 2020 se dispone de \$0.26 de activos por cada peso de deuda alejándose de la razón teórica en \$0.74 por debajo y en el 2019 \$0.70. Comparado con el año anterior se observa una disminución significativa de \$0.44. Dado por un exceso de obligaciones pendientes de pagos ascendentes a \$4095290.66, esta a su vez esta sujeta por la falta de divisas extranjeras para el pago de las deudas contraídas de la inversión, trayendo consigo el riesgo de afectar la imagen de la empresa ante sus proveedores internacionales.

Razón de tesorería

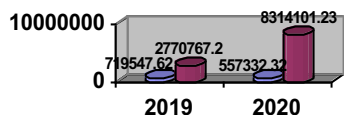
Razón de tesorería = Efectivo / Pasivo circulante

Tabla 6. Cálculo de la razón de tesorería.

Concepto	2019	2020	Parámetro
Efectivo	\$719547.62	\$557332.32	
Pasivo circulante	2770767.2	8314101.23	

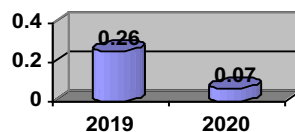
Razón de tesorería	\$0.26	\$0.07	\$0.12-\$0.20
---------------------------	---------------	---------------	----------------------

Comportamiento de los elementos que integran la Razón de tesorería
Gráfico No. 7



■ Efectivo ■ Pasivo circulante

Razón de tesorería
Gráfico No. 8



En el 2019 cuenta con \$0.26 efectivo por cada peso de deuda, por lo que la empresa cuenta con capacidad de pago con su activo más líquido; con un índice por encima de la razón teórica (\$0.12-\$0.20); que significa sobreinversión en efectivo y elevado costo de oportunidad). En el 2020 se dispone solo de \$0,07 de efectivo por cada peso de deuda; por tanto la empresa no puede hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo con la partida más líquida (efectivo). Con respecto al periodo anterior disminuye en \$0.19, dado por una disminución de la partida más líquida en \$-162215.30 que representa el 22.54% y un aumento de las obligaciones en el corto plazo en \$5543334.02 para el 200.06%, por lo que puede estar manifestando existencia de activos improductivos.

2-RAZÓNEZ DE APALANCAMIENTO

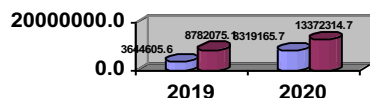
Razón de endeudamiento

Razón de endeudamiento = Pasivo total/Activo total

Tabla 7. Cálculo de la razón de endeudamiento.

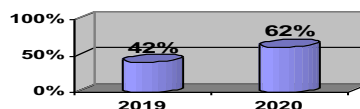
Concepto	2019	2020	Parámetro
Pasivo total	\$3644605.6	\$8319165.73	
Activo total	8782075.06	13372314.66	
Razón de endeudamiento	42%	62%	50%

Comportamiento de los elementos que integran la Razón de endeudamiento
Gráfico No. 9



■ Pasivo total ■ Activo total

Razón de endeudamiento
Gráfico No. 10



En el 2020 por cada \$1.00 de Activo se ha financiado \$0.62 con capital ajeno, comportándose por encima del parámetro en \$0,12. Por tanto existe un exceso de financiamiento ajeno, lo que puede conllevar una descapitalización de la empresa y pérdida de autonomía frente a terceros y en el 2019 con \$0.42; es decir en \$0.08 por debajo de la razón teórica (\$0,50); por lo que se está desaprovechando el uso del capital ajeno.

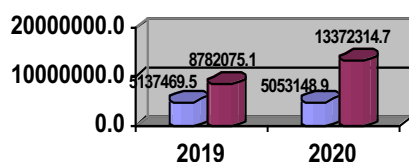
Razón del grado de independencia financiera

Grado de independencia financiera = Capital contable/ Activo total

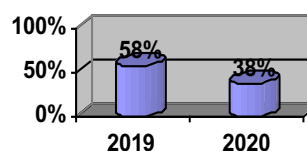
Tabla 8. Cálculo de la razón del grado de independencia financiera

Concepto	2019	2020	Parámetro
Capital contable	\$5137469.5	\$5053148.93	
Activo total	8782075.06	13372314.66	
Grado de independencia financiera	58%	38%	50%

Comportamiento de los elementos que integran la Razón del grado de independencia financiera
Gráfico No. 11



Razón del grado de independencia financiera
Gráfico No. 12



■ Capital contable ■ Activo total

En el 2019 por cada \$1.00 de Activo se ha financiado en \$0.58 con capital propio y en el 2020 disminuye a \$0.38 estando por debajo de la razón teórica en \$0.12. La disminución se debe fundamentalmente a que Total de activo crece en \$4590239.60, que representa el 52.24%, provocado por el aumento significativo de otras activos en \$6717752.51 representando el 981.57%, trayendo consigo una independencia financiera insuficiente llevando a la empresa a tomar decisiones orientadas a satisfacer a sus proveedores financieros.

3-RAZONES DE ACTIVIDAD

Razón rotación de las cuentas por cobrar

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas netas/Cuentas por cobrar promedio

Tabla 9. Cálculo de la razón rotación de las cuentas por cobrar.

Concepto	2019	2020
Ventas netas	\$8,236,117.55	\$7,993,971.62
Cuentas por cobrar promedio	988433.21	611054.80
Rotación de las cuentas por cobrar(veces)	8.33 veces	13.08 veces

Promedio de las Cuentas por Cobrar = (Saldo Inicial + Saldo Final) /2

2019

2020

$(\$1113624 + \$863242.41) / 2 = \$988433.21$ $(\$863242.41 + \$358867.18) / 2 = \$611054.80$

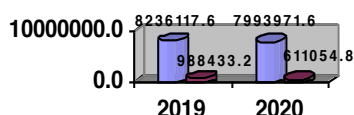
Ciclo de cobro = 360/Rotación de las cuentas por cobrar

Tabla 10. Cálculo del ciclo de cobro.

Concepto	2019	2020	Ideal
Días	360	360	
Rotación de las cuentas por cobrar	8.33	13.08	
Ciclo de cobro	43 días	27 días	30 días

Comportamiento de los elementos que integran la rotación de las cuentas por cobrar

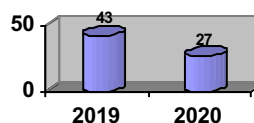
Gráfico No. 13



■ Ventas netas
■ Cuentas por cobrar promedio

Ciclo de cobro

Gráfico No. 14



■ Días

En el año 2019 el plazo promedio de cobro se excede del parámetro ramal (30 días) en días y en el año 2020 se encuentra por debajo del parámetro. En el 2019 rotan 8.33 veces es decir cada 43 días y en el 2020 13.08 veces, convertidas en días, cada 27 días. Comparándose con el año anterior disminuye en 16 días, debido a una disminución de las cuentas por cobrar promedio en \$504375.23 que representa el 58.43%; tendencia favorable, al comportarse en 3 días por debajo de la razón teórica. Esto indica una política de cobranza agresiva.

Razón rotación de las cuentas por pagar

Rotación de las cuentas por pagar = Compras/Cuentas por pagar promedio

Tabla 11. Cálculo de la razón rotación de las cuentas por pagar.

Concepto	2019	2020
Compras	\$3851101.64	3083104.99
Cuentas por pagar promedio	\$438928.28	\$361492.73
Rotación de las cuentas por pagar(veces)	8.77 veces	8.53 veces

Promedio de las Cuentas por Pagar = (Saldo Inicial + Saldo Final) /2

2019

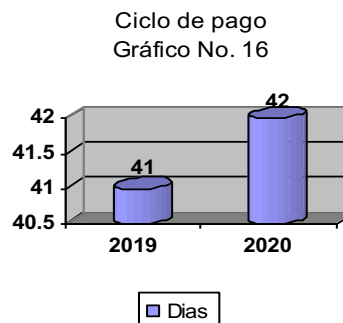
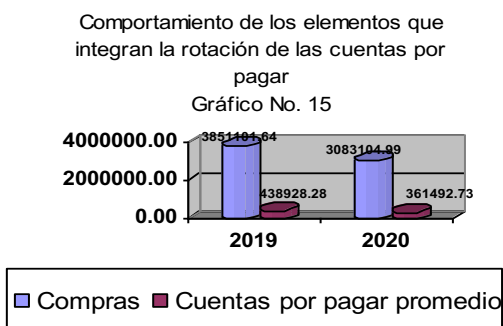
2020

$$(364009.55 + 513847) / 2 = \$438928.28 \quad (\$513847 + \$209138.45) / 2 = \$361492.73$$

Ciclo de pago = 360/Rotación de las cuentas por pagar

Tabla 12. Cálculo del ciclo de pago

Concepto	2019	2020	Ideal
Días	360	360	
Rotación de las cuentas por pagar	8.77	8.53	
Ciclo de pago	41 días	42 días	60 días

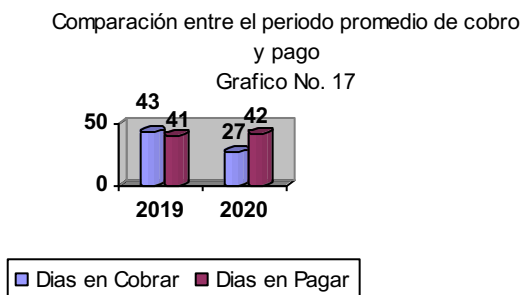


En el 2019 la rotación de las cuentas por pagar es 8.77 veces y en el 2020 de 8.53 veces, convertidas a días demoran 41 y 42 días en pagar sus obligaciones a los proveedores; con una variación no significativa. Razones con resultados por debajo del parámetro ramal (60 días) en 19 y 18 días Por tanto la empresa en ambos años sostiene imagen y reputación crediticia ante proveedores, que prueba la existencia de una eficiente política de pago.

Comparación de las partidas por cobrar y pagar.

Tabla 13. Cálculo de la comparación de las partidas por cobrar y pagar.

Partidas UM: días	2019	2020
Duración de las partidas por cobrar	43	27
Duración de las partidas por pagar	41	42
Diferencia	2	-15



Es un elemento esencial para el éxito en la administración financiera a corto plazo, que las empresas logren plazos de cobro y de pago según los plazos acordados en el proceso de contratación económica y que realicen la cobranza precedente a efectuar los. En este caso en el año 2019 se efectúa la cobranza 2 días posterior al realizar los pagos; de ahí que en este periodo se manifiesta inadecuado manejo de las cuentas por cobrar y pagar a diferencia del año 2020, en que se cobra 15 días antes de cumplir con los pagos.

Razón rotación del inventario

Rotación del inventario = Costo de ventas/Inventario promedio

Tabla 14. Cálculo de la razón rotación del inventario.

Concepto	2019	2020
Costo de ventas	\$5837379.94	\$5557226.61
Inventario promedio	1843938.23	1603441.33
Rotación del inventario(voces)	3.17 veces	3.47 veces

Inventario promedio = (Saldo Inicial + Saldo Final) /2

2019

2020

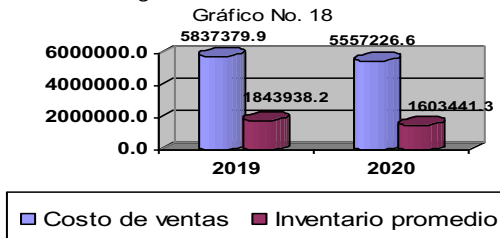
$(\$1856328 + \$1831548.46) / 2 = \$1843938.23$ $(\$1831548.46 + \$1375334.19) / 2 = \$1603441.33$

Ciclo de vida del inventario = 360/Rotación del inventario

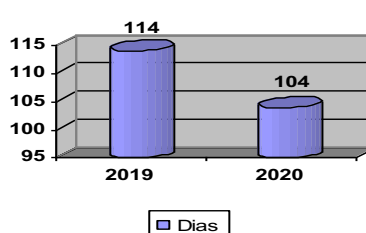
Tabla 15. Cálculo del ciclo de vida del inventario

Concepto	2019	2020
Días	360	360
Rotación del inventario	3.17	3.47
Ciclo de vida del inventario	114 días	104 días

Comportamiento de los elementos que integran la rotación del inventario
Gráfico No. 18



Ciclo de vida del inventario
Gráfico No. 19



En el 2019 los inventarios rotan 3.17 veces y en el 2020 3.47 veces, convertidas en días, aproximadamente cada 114 y 104 días en ambos años. Al compararse con el año anterior disminuye en 10 días, a causa de que la Rotación de inventario aumenta en \$0.30 provocado un decremento del Inventario Promedio en \$240496.90 producto al decrecimiento de la entrada de las resinas para utilizarlas en la inversión. Al comparar el año 2020 con el ciclo óptimo del inventario de la

empresa, el cual es de 60 días se aprecia un deterioro de esta razón en 44 días. Que, provoca morosidad en la entrada de dinero en el Flujo de Efectivo y causando aumento del costo de almacenaje, pérdidas, vencimiento y deterioro.

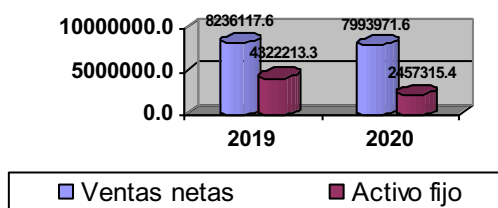
Razón rotación del activo fijo neto

Rotación del activo fijo neto = Ventas netas/Activo fijo neto

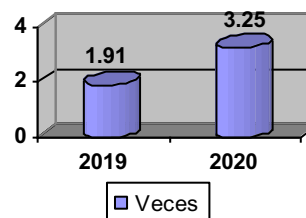
Tabla 16. Cálculo de la razón rotación del activo fijo neto.

Concepto	2019	2020
Ventas netas	\$8,236,117.55	\$7,993,971.62
Activo fijo neto	4322213.3	2457315.43
Rotación del activo fijo neto (veces)	1.91 veces	3.25 veces

Comportamiento de los elementos que integran la rotación del activo fijo neto
Gráfico No. 20



Rotación del activo fijo neto
Gráfico No. 21



En el 2019 los activos fijos netos rotan 1.91 veces y en el 2020 3.25 veces. Al compararse con el año anterior se aprecia un incremento significativo de 1.34 veces. Debido a una disminución de la ventas netas de \$-242146.00 y el activo fijo neto en \$-1864897.85 que representan el 2.94 y 43.15 por cientos.

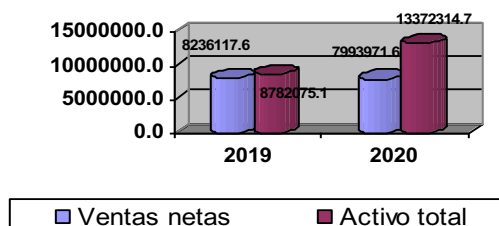
Razón rotación del activo total

Rotación del activo total = Ventas netas/Activo total

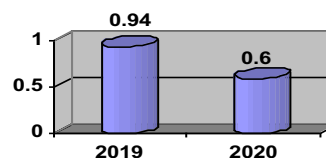
Tabla 17. Cálculo de la razón rotación del activo total.

Concepto	2019	2020
Ventas netas	\$8,236,117.55	\$7,993,971.62
Activo total	8782075.06	13372314.66
Rotación del activo total (veces)	0.94 veces	0.60 veces

Comportamiento de los elementos que integran la Razón rotación del activo total
Gráfico No. 22



Razón rotación del activo total
Gráfico No. 23



En el año 2019 los activos totales rotan 0.94 veces y en el 2020 0.60 veces. Comparado con el año precedente existe una variación no significativa de 0.34. Debido a una disminución de la ventas netas de \$-242146.00 y un aumento del activo total de \$ 4590239.60 que representan el 2.94 y 52.27 por cientos.

4-RAZONES DE RENTABILIDAD

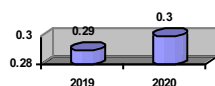
Razón margen de utilidad bruta

Margen de utilidad bruta = (Ventas-costo de lo vendido)/Ventas netas)

Tabla 18. Cálculo de la razón Margen de utilidad bruta.

Concepto	2019	2020
Ventas netas	\$8,236,117.55	\$7,993,971.62
Costo de venta	5837379.94	5557226.61
Ventas netas	8,236,117.55	7,993,971.62
Margen de utilidad bruta	\$0.29	\$0.30

Razón margen de utilidad bruta
Gráfico No. 24



En el 2020 se obtiene un beneficio bruto de \$0.30 por cada \$1 de ventas y en el 2019 \$0.29. Al comparar ambos años se aprecia un aumento no significativo de \$0.01, debido a una disminución del Costo de Ventas en \$280153.33, que representan el 4.80 por cientos.

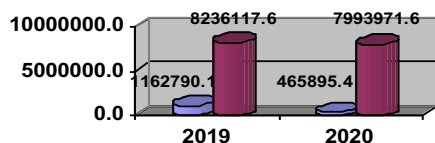
Razón margen de utilidad neta o rentabilidad sobre ventas

Margen de utilidad neta = Utilidad neta/Ventas Netas

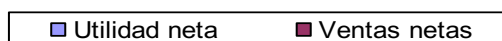
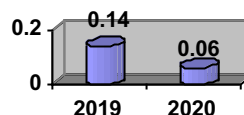
Tabla 19. Cálculo de la razón margen de utilidad neta.

Concepto	2019	2020
Utilidad neta	\$1162790.1	\$465895.42
Ventas netas	8,236,117.55	7,993,971.62
Margen de utilidad neta	\$0.14	\$0.06

Comportamiento de los elementos que integran la Razón Margen de utilidad neta
Gráfico No. 25



Razón margen de utilidad neta o rentabilidad sobre ventas
Gráfico No. 26



En el 2019 se obtiene un beneficio neto de \$0.14 por cada \$1.00 de ventas y en el 2020 \$0.06. Al comparar este resultado con el año anterior se aprecia una disminución de \$0.08; a causa de que la Utilidad Neta disminuye en \$696894.69, que representa un 59.93% de decrecimiento, con respecto al 2019.

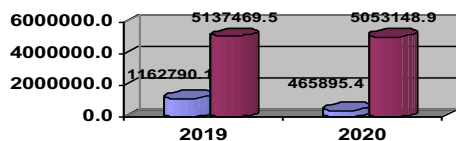
Razón rentabilidad del capital

Rentabilidad del capital = Utilidad neta/Capital

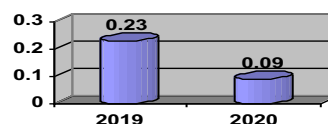
Tabla 20. Cálculo de la razón rentabilidad del capital

Concepto	2019	2020
Utilidad neta	\$1162790.1	\$465895.42
Capital	5137469.5	5053148.93
Rentabilidad del capital	\$0,23	\$0,09

Comportamiento de los elementos que integran la Razón rentabilidad del capital
Gráfico No. 27



Razón rentabilidad del capital
Gráfico No. 28



Este índice indica que la empresa en el 2020 genera \$0.09 de Utilidad neta por cada \$1.00 de Capital y en el 2019 \$0.23, disminuyendo en \$0.14. Este decrecimiento se debe a que la Utilidad Neta disminuye en \$696894.69, que representa un 59.93% de decrecimiento, con respecto al 2019.

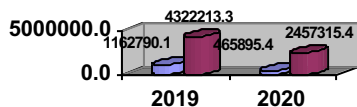
Razón rentabilidad de los activos fijos netos

Rentabilidad de los activos fijos netos = Utilidad neta/Activos fijos neto

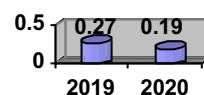
Tabla 21. Cálculo de la razón rentabilidad de los activos fijos netos

Concepto	2019	2020
Utilidad neta	\$1162790.1	\$465895.42
Activos fijos netos	4322213.3	2457315.43
Rentabilidad de los activos fijos netos	\$ 0,27	\$ 0,19

Comportamiento de los elementos que integran la Razón rentabilidad de los activos fijos neto
Gráfico No. 29



Razón rentabilidad de activos fijos neto
Gráfico No. 30



En 2020 se obtiene un beneficio neto de \$0.19 de activos fijos netos y en el 2019 \$0.27; al compararse con el año anterior se observa una disminución no significativa en \$ 0.08. Este decrecimiento se debe a que la Utilidad Neta disminuye en \$696894.69, que representa un 59.93% de decrecimiento, con respecto al 2019.

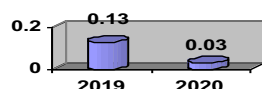
Razón rentabilidad de los activos (Rentabilidad en Inversión)

Rentabilidad de los Activos = Utilidad neta/Activos total

Tabla 22. Cálculo de la razón rentabilidad de los activos.

Concepto	2019	2020
Utilidad neta	\$1162790.1	\$465895.42
Activos totales	8782075.06	13372314.66
Rentabilidad de los activos	\$0.13	\$0.03

Razón rentabilidad de activos
Gráfico No. 31



En el 2020 se obtiene un beneficio neto de \$0.03 por cada peso de activos y en el 2019 \$0.13. Al compararse este resultado con el 2020 disminuye en sólo \$0.10. Este decrecimiento se debe a que la Utilidad Neta disminuye en \$696894.69, que representa un 59.93% de decrecimiento, con respecto al 2019.

Paso 2. Principales resultados al aplicar las encuestas.

Se realizó el diagnóstico en la Empresa objeto de estudio, apoyado en las encuestas (ver anexos 3, 4 y 5) realizadas a una muestra que abarcó el 35% de los trabajadores del departamento económico-administrativo, clientes y proveedores lo cual permite tener una visión exhaustiva de la Empresa.

Tabla.23. Composición de la población y la muestra.

Áreas	Población	Muestra	%
Departamento Económico-administrativo	66	23	34.8
Clientes	168	59	35.1
Proveedores	181	63	34.8
TOTAL	415	145	34.9

Al aplicar las encuestas a los trabajadores del departamento económico-administrativo se obtuvieron los siguientes resultados: (Ver Anexo 3)

- 18 trabajadores de los encuestados para un 78.26% del total de la muestra

tienen conocimiento de la solvencia de la empresa, los 5 restantes para el 21.74% no conocen acerca del tema en concreto.

- En cuanto al responsable de tomar la decisión de otorgar un crédito comercial en la Empresa, del total de encuestados 15 trabajadores para el 65.22% coincidieron que los responsables son el Director y el económico, 2 trabajadores que representan el 8.70% señalan que el económico y los restantes 6 estuvieron de acuerdo que dicha responsabilidad debería discutirse y aprobarse en el Consejo de dirección de la empresa representando el 34.78% del total de encuestados.

- 16 trabajadores de la muestra escogida que representa el 69.60% de los encuestados conocen a los clientes y proveedores con que cuenta la empresa y 7 para el 30.40% coinciden que conocen a algunos.

Lo que demuestra que no se consulta al 100% del personal correspondiente al Departamento económico-administrativo a la hora de concertar una nueva contratación. Además, falta información y conocimiento referente a la antigüedad de las cuentas por pagar y cobrar.

- El 52.17 % coinciden que los saldos de las cuentas por cobrar y pagar de la Empresa se controlan diariamente que representan 12 encuestados, existiendo 11 trabajadores para el 47.83% que tienen el criterio que las misma se evalúan mensualmente con el análisis del cierre mensual del periodo contable, estando bastante fraccionadas las opiniones, lo que da la medida que se controlan espontáneamente cuando son solicitadas por algún nivel superior.

- 23 encuestados para el 100% consideran a la información sobre la administración financiera es una herramienta para la toma de decisiones. Por lo que se debe perfeccionar y aplicar herramientas financieras que expresen verdaderamente la salud financiera de la Empresa.

- 14 encuestados para el 60.81% consideran la situación financiera de la Empresa Buena y 9 que representa el 39.13% la consideran Regular, demostrándose segmentación de criterios.

Las encuestas a clientes arrojaron los siguientes resultados:(Ver Anexo 4)

- 59 clientes encuestados para un 100% de la muestra revelan que cumplen con las obligaciones de pago en fecha. A la misma vez que expresan que de incumplir

con las mismas reciben una sanción o recargo por mora; lo cual demuestra que este acápite está señalado en una de las clausuras del contrato de compra - venta.

- 50 clientes que representan el 84.75% señalan que concilian sus deudas, solo 9 para el 15.25% reconocen que no se realiza las conciliaciones, incumpléndose con lo establecido en la Resolución 385/2020 del MFP.
- El 100% de los clientes encuestados cuentan con un contrato de compra/venta. Siendo este uno de los resultados más positivos al aplicar la encuesta en la Empresa Cepil.

Las encuestas a proveedores arrojaron los siguientes resultados:(Ver Anexo 5)

- 58 proveedores de los encuestados para un 92.06% del total indican que se cumplen con las obligaciones de pago en fecha, 5 proveedores para el 7.94% han presentado, aunque sea una vez en el año saldos por encima de lo pactado en los contratos. Aunque se pudo contactar la existencia de conciliaciones con los proveedores, así como la aceptación de Letras de Cambio.
- Los 63 proveedores para el 100% de la muestra, cuentan con un contrato de compra/venta. Siendo este uno de los resultados más positivos a la hora de aplicar la encuesta en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Etapas 2. Analizar la Administración del efectivo, crédito comercial e inventario.

Paso 1. Administración del efectivo.

En este análisis se integra el comportamiento de las partidas por cobrar, los inventarios y las partidas por pagar, aplicándose las estrategias básicas de administración financiera del efectivo para su utilización óptima

Determinación del Ciclo de Conversión, Rotación del Efectivo y Saldo Mínimo.

Ciclo de Conversión del Efectivo.

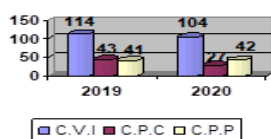
Para determinar el ciclo de conversión del efectivo se utiliza la fórmula siguiente:

Ciclo de Conversión del Efectivo = Ciclo de vida del Inventario + Ciclo Promedio de Cobro – Ciclo Promedio de Pago.

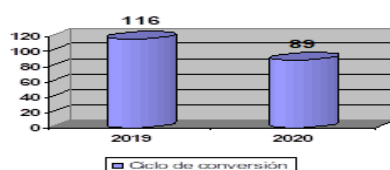
Tabla 24. Cálculo del ciclo de conversión del efectivo.

EMPRESA CEPIL DE CIEGO DE ÁVILA		
Duración en días	2019	2020
Ciclo de vida del Inventario	114	104
(+) Ciclo Promedio de cobro	43	27
(-) Ciclo Promedio de Pago	41	42
(=) Ciclo de conversión del efectivo	116	89

Comportamiento de los elementos del
Ciclo de conversión del efectivo.
Gráfico No. 32



Comparación del ciclo de conversión
del efectivo
Gráfico No. 33



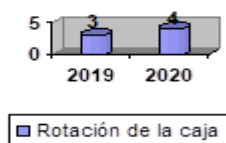
En 2019 el ciclo de conversión del efectivo es 116 días y en el 2020, 89 días. Al compararse con el año precedente disminuye en 27 días, a causa de una disminución del ciclo operativo (157 - 131) en 26 días, por un decremento del ciclo de vida del inventario en 10 días. Obsérvese que en el 2019 lenta movilidad, con una tendencia favorable en el último periodo económico.

Rotación de la caja (RC en veces)

Tabla 25. Cálculo de la rotación de la caja.

FORMULA	2019	2020
$RC = 360 / CC$	$360 / 116 = 3$	$360 / 89 = 4$

Comparación gráfica de la rotación
de la caja.
Gráfico No. 34



En el año 2020 la rotación de la caja es de 3 veces y en el 2019 4 veces. Variación no significa. Obsérvese lenta rotación del efectivo en ambos periodos económicos. Saldo mínimo de efectivo= Salidas anuales de efectivo/Rotación de la caja

Tabla 26. Cálculo del saldo mínimo de efectivo.

Concepto	2019	2020
Salidas anuales de efectivo	\$771 600.00	\$656 460.56
Rotación de la caja	3	4
Saldo mínimo de efectivo	\$257200.00	\$164115.14

Comparación gráfica del saldo óptimo de
tesorería
Gráfico No. 36



En el 2019 la empresa mantiene un Saldo mínimo de efectivo de \$257200.00 y en 2020 \$164115.14, Que representa un ahorro de dinero inmovilizado en esta partida de \$ 93082.80

Análisis de los efectos de las estrategias de administración del efectivo.

Tomando como base los resultados obtenidos en el año 2020, la empresa puede adoptar las estrategias de administración del efectivo siguientes:

- Disminuir el plazo promedio del inventario a 60 días

Saldo mínimo de efectivo= Salidas anuales de efectivo/ Rotación de la caja

Tabla 27. Cálculo del ciclo de conversión del efectivo, rotación de la caja y el saldo mínimo de efectivo.

Duración en días	2020	Estrategia I
Ciclo de vida del Inventario	104	60
(+) Ciclo Promedio de cobro	27	27
(-) Ciclo Promedio de Pago	42	42
(=) Ciclo de Conversión del Efectivo	89	45
RC = 360/ CC (veces)	4	8
Saldo mínimo de Efectivo	\$164115.14	\$82057.57

Obsérvese que los resultados obtenidos al aplicar la estrategia, muestran un efecto favorable en la administración del efectivo, a partir de que Ciclo de Conversión del Efectivo disminuye a 45 días, la Rotación de la caja aumenta a 8 veces y el Saldo mínimo de Efectivo disminuye a \$82057.57

Por tanto, se logra:

- Mayor prontitud en recuperar el efectivo.
- Menor riesgo de perderlo.
- Menor dinero inmovilizado y el costo de oportunidad.

Paso 2. Presupuesto de efectivo.

En la entidad se realizan los presupuestos operativos con gran rigurosidad, por lo que resulta menos difícil la realización del Presupuesto de Efectivo. A continuación, se expone el Presupuesto de Efectivo realizado por el autor con base a la información ofrecida por la Empresa y los cálculos necesarios para su obtención. (Ver anexo 6, tabla.28).

Se pronostica un requerimiento de efectivo de para el I y IV trimestre de -399,22 y -381.91MP respectivamente, a pesar de que el Flujo Neto de Efectivo es positivo es decir entradas superiores a salidas de efectivo. Sin embargo, el saldo Final

Esperado es inferior al Saldo mínimo de efectivo (1.707,20 y 4580,20 MP). Para los restantes Trimestres del periodo económico proyectado se estima un exceso de tesorería (1.176,75 y 1725.55); mostrando Flujo Neto de efectivo positivo.

Paso 3. Administración del crédito comercial.

a) Análisis del comportamiento de las Etapas del Crédito Comercial.

- **Condiciones de Venta.** Las ventas se realizan normalmente bajo las condiciones de Ventas a crédito:

Moneda Nacional a un PPC de 30 días

- **Instrumentos de Pagos.** Por lo general la Empresa Cepil exige como comprobante los instrumentos siguientes:

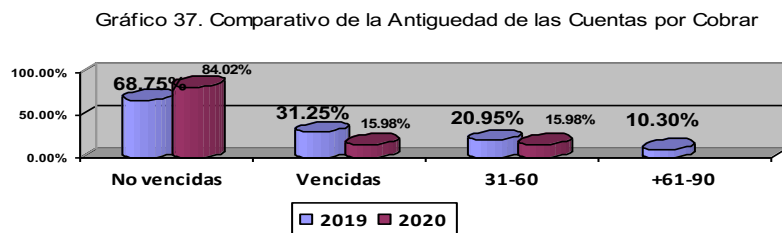
- Cheque, Transferencia Bancaria y Letra de cambio.

- **Análisis del Crédito.** No se solicitan los Estados Financieros y ni se evalúa la situación financiera del cliente para el otorgamiento del crédito.

- **Decisión de Crédito.** Se concede al cliente el crédito a 30 días por el monto solicitado y no se prevee el riesgo que puede generar en el nivel de solvencia de la Empresa Cepil.

Política de Cobro. Se realiza las conciliaciones en un plazo de 15 días con las empresas de los Organismos como ENCOMIL, MINSAP, MINFAR Y MINCIN; aunque existe un total de 24 clientes que no presentan conciliaciones de cobro según lo establecido en la resolución 385/2020

b) Análisis de la Antigüedad de las Cuentas por Cobrar. (Ver Anexo 7. Tabla 29 y 30)



En el año 2019 el saldo es de \$863242.41, de ellas No Vencidas \$593439.50 que representan el 68.75% y Vencidas \$269802.91 para el 31.25 %; esta última desglosadas en el intervalo de 31-60 días \$180908.35 para un 20.95%, pertenecientes a Entidades de la Propia Unión \$ 114342.31, para un 63.20 %, a

entidades del Sistema MINIL \$589.00 para un 0.33% y entidades fuera del Sistema \$65977.04 y un 36.47%, en el rango de 61 a 90 días \$88894.56 que representa un 10.30%, desglosadas en A entidades de la propia Unión \$60246.96 para un 67.77% y entidades Fuera del Sistema \$ 28647.60 para el 32.23%. Con respecto al año 2020 el saldo existente es de \$358,867.20, de ellas No Vencidas \$301530.62 que representan 84.02% y Vencidas \$57336.58 para el 15.98%, desglosada en el intervalo de 31-60 días \$57336.58 para un 15.98%, de ellas pertenecientes a Entidades de la Propia Unión \$ 35789.55, para un 62.42 % y a entidades fuera del Sistema \$21547.03 y un 37.58%. (Ver Anexo 7. Tabla 29 y 30)

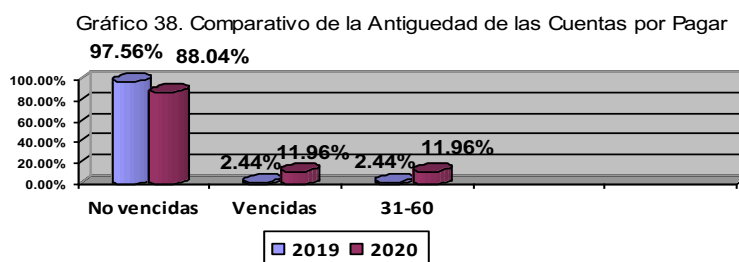
- **Administración de las cuentas por pagar.**

a) Análisis de las condiciones que ofrecen los proveedores. (Plazo de pago, cobros por mora).

b) Análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por pagar.

Análisis de la Antigüedad de las Cuentas por Pagar. (Ver Anexo 8 - Tabla 31 y 32)

En el año 2019 el saldo es de \$513847.00 de ellas No Vencidas el 95.76 % Y Vencidas 2,44 % En el 2020 un importe de \$209138.45, que corresponde a No Vencidas \$184132.45, para un 88.04 y Vencidas \$25006.00 y un 11.96 %. En ambos años los Saldos Vencidos corresponden íntegramente rango de 31-60 A entidades de la propia Unión. (Ver Anexo 8- Tabla 31 y 32)



Paso 4. Revisión de expedientes y contratos.

Resultados de la revisión de expedientes:

Se revisaron los contratos y expedientes contraídos de ambos años en estudio, arrojando los siguientes resultados:

Expedientes y contratos de Clientes.

Se encuentran habilitados los expedientes por clientes, los que contienen cada factura emitida con la referencia cruzada del instrumento de cobro utilizado, así como, la referencia que permite la fácil localización del contrato.

Así mismo, el saldo de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo y Diversas está debidamente amparados por los contratos de compra-venta y son analizadas por edades en el Consejo de Dirección, según consta en Actas.

Se revisaron 8 contratos de los 24 clientes pendientes de cobro en las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUP y CUC al cierre del período contable 2020, que representa el 33.3 % del total de la muestra, constatándose que existe un control de los contratos suscritos, se protegen estas relaciones económicas interempresariales mediante los correspondientes contratos, que adoptan la forma escrita conforme a la Ley y se encuentran protegidas las ventas efectuadas por los vínculos contractuales.

En cuanto a la calidad jurídica en la elaboración de dichos instrumentos jurídicos de forma general es buena; Se constató que se determina correctamente el objeto del vínculo jurídico, la identificación de las partes, se describen las prestaciones derivadas del mismo, obligaciones de las partes, eximentes de responsabilidad contractual, modificación, reclamaciones, legislación aplicable y solución de conflictos, término de vigencia, así como la eficaz utilización de suplementos y anexos, no obstante, no en todos los casos se establece un plazo de pago, ni las tasas de interés moratorio, al comprobar que:

- No se estableció un plazo de pago en el contrato No.133/2019 suscrito con el cliente Empresa Mixta Industria ARTHIS S.A., lo cual limita determinar el envejecimiento de la cuenta, motivado por inobservancia de lo dispuesto en el artículo 37 del Decreto Ley 304/2012 de la Contratación Económica.
- No se acordaron las tasas de interés moratorio en los contratos No. 64/2019 suscrito con la Unidad Empresarial de Base Aseguramientos y Servicios y el No. 11/19 pactado con la Empresa Productora de Alimentos de Regla PRODAL, lo que provoca falta de seguridad jurídica para la ejecución de los derechos y obligaciones

financieras, motivado por inobservancia de lo dispuesto en el artículo 37 del Decreto Ley 304/2012 de la Contratación Económica.

Expedientes y contratos de Proveedores.

Se habilitan los expedientes por proveedor de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUP y existe evidencia de la realización de forma sistemática de conciliaciones por el saldo pendiente a liquidar.

Se revisaron los contratos correspondientes a los proveedores pendiente de pago más representativos (2): Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica UEB Oriente I y Logística Hidráulica Ciego de Ávila, constatándose que poseen un control de los contratos suscritos, se establecen estas relaciones económicas interempresariales mediante los correspondientes contratos, que adoptan la forma escrita conforme a la Ley, las proformas de estos se presentan y aprueban en el Comité de Contratación, así como, el instrumento jurídico que posee un monto financiero, se cumple adecuadamente. Sin embargo, en la revisión documental se aprecia que:

- No se incluyeron en los contratos de compraventa y servicios técnicos los datos demostrativos de las inscripciones en el Registro Mercantil y Registro Comercial de la Empresa de Aseguramiento y Logística Hidráulica Unidad Empresarial Oriente 1 y Logística Ciego de Ávila, así como la disposición jurídica que faculta a su representante a suscribir contratos y los datos que evidencian la inscripción en el Registro Mercantil de la Empresa Ciegoplast, lo que origina carencia de acreditación de la personalidad y capacidad jurídicas de las partes y sus representantes, debido a inobservancia de lo establecido en el Decreto Ley 304 de la Contratación Económica, artículo 10.1.2.
- Los hallazgos antes citados, son provocados por inobservancia en las disposiciones jurídicas vigentes, lo que evidencia falta de seguridad jurídica en la ejecución de los derechos y obligaciones derivados de los correspondientes contratos, incumpléndose la legislación antes mencionada y la Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno, en los Componentes Actividades de Control, en la norma Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos y Supervisión y Monitoreo en la norma evaluación y

determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la República.

Paso 5. Administración de los inventarios

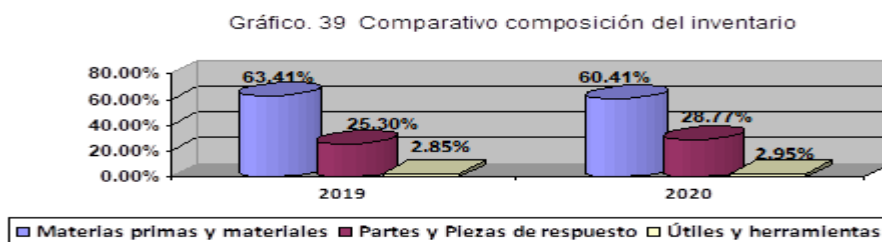
a) Analizar la composición del inventario.

Tabla 33. Análisis de la composición del inventario.

Partidas	2019		2020	
	A	R	A	R
Inventario Total	\$1,831,548.46	100%	\$ 1,375,334.19	100%
Materias Primas y Materiales	1,161,384.88	63.41	830,841.87	60.41
Combustibles y Lubricantes	8,241.97	0.45	5,050.86	0.37
Útiles y herramientas	52,199.13	2.85	40,510.58	2.95
Producción Terminada	116,486.48	6.36	73,726.59	5.36
Vestuario y Lencería	17,949.17	0.98	18,307.29	1.33
Partes y piezas de repuestos	463,381.76	25.3	395,754.3	28.77
Otros Inventarios	11,905.06	0.65	11,142.7	0.81

Los inventarios en el año 2019 ascienden a un saldo de \$1,831,548.46 y en 2020 de \$ 1,375,334.19; con respecto al año anterior disminuye en \$-456,214.27, que representa el 24.91%; dado por una disminución de los saldos de las partidas Materias Primas y Materiales en \$330,543.01 para un 3%, Combustible y lubricantes en \$3,191.11 para el 0.08 y Producción Terminada \$42,759.89 que representa el 1%.

Obsérvese que en ambos años las partidas más representativas son Materias Primas y Materiales, con un saldo de \$1,161,384.88 y \$830,841.87, que representan 63.41 y 60.41 por ciento respectivamente; le sigue Partes y piezas de repuestos con \$463,381.76 y \$395,754.3 para el 25.3 y 28.77 por cientos y Producción terminada \$116,486.48 y \$73,726.59 que representan el 6.36 y 5.36 por cientos respectivamente.



b) **Política de Compra:** La política de compra se centra principalmente en la adquisición de materias primas y materiales, piezas de repuesto e insumos con

calidad, en el tiempo requerido, a precios competitivos basados en la autorización previa de fondos.

Sin embargo, se pudo constatar en la investigación que existen inversiones en materias primas y materiales por encima de la demanda necesaria, por lo que existe deficiencia en la gestión de compra.

No se aplican los métodos de inventarios que inciden en su movilidad, conocidos como: Método Inventario Promedio, Método Inventario PEPS y Método Inventario UEPS.

c) Valoración el comportamiento de la gestión de inventario.

Los inventarios en el año 2019 fueron de 1831548.46 y en 2020 de \$1375334.19, con respecto al periodo anterior decrece en \$456214.27, que representa el 24.91% de disminución, a causa del incumplimiento de los contratos pactados por parte de los suministradores, otro aspecto muy importante que incidió fue la situación existente con la Covid-19 que no permitió arribar al país las materias primas y materiales pactados en el plan ya que en el año 2020 de un plan de compras de \$4158900.00 solo se ejecutó \$3083104.99 que representa el 74.13%.

Los resultados de los índices financieros relacionados con la administración de los inventarios antes calculado muestran que en los años 2019 y 2020 no existe una acertada movilidad, con una rotación de 3.17 y 3.47 veces para un período promedio de vida del inventario de 114 y 104 días respectivamente.

En el manejo de los inventarios, para estimar su movilidad se utiliza como herramienta fundamental el Sistema Automatizado de contabilidad que se denomina “Versat Sarasola” el cual se comenzó a explotar a principios del año 2020 e incluye un módulo para este sub\istema.

No se aplican los métodos de inventarios que inciden en su movilidad, conocidos como: Método Inventario Promedio, Método Inventario PEPS e Método Inventario UEPS.

Etapa 3: Resumir las principales debilidades y fortalezas que presenta la Administración financiera a corto plazo.

Se aprecia que la empresa presenta algunos puntos débiles que afecta su salud financiera y que deben darle seguimiento por el Departamento Económico, para evitar un deterioro financiero.

➤ **En ambos años**

- Incapacidad de pago para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo, (Razón Circulante y Prueba Acida).
- Lenta movilidad del Activo Fijo Total
- Estructura financiera deteriorada.
- Bajos índices de Rentabilidad, a causa del ínfimo nivel de la Utilidad, provocado por los elevados costos.
- Deficiencias en la administración del efectivo, cuentas por cobrar y pagar e inventarios.

Etapas 34. Elaboración del Plan de mejora.

Nro.	Acciones	Responsable	Fecha
1	Realizar consejos, participando los departamentos de comercialización, producción y economía: • Analizar existencias. • Plan de producción. • Nivel de compra.	Departamento económico	Permanente
2	Elevar el nivel de ventas a partir de: • Diseño de nuevos productos que incentiven el mercado. • Perfeccionar los servicios personalizados a clientes. • Fortalecer la gestión de comercialización con clientes potenciales.	Director comercial	Julio-noviembre/2021
3	Evaluación de nuevas materias primas y proveedores con precios favorables, renovación de diseños más económicos, incorporación de materiales reciclados y el ahorro de recursos que permitan disminuir los costos.	Departamento económico	Julio- Octubre/2021

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

- 1- Los métodos y procedimientos utilizados en el contexto internacional sobre la administración financiera a corto plazo le proporciona a la Empresa una herramienta para control de los recursos financieros, con el fin de mejorar la gestión de las Finanzas Empresariales.
- 2- Al aplicar el procedimiento se demuestra que la empresa presenta debilidades financieras en las razones de Liquidez, Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad, se proyecta un requerimiento de efectivo I y VI Trimestre y deficiencias en la administración del efectivo y del crédito comercial; con saldos envejecidos cuentas por cobrar y pagar.
- 3- El análisis de la administración financiera a corto plazo demuestra su efectividad en la transformación de las valoraciones adoptadas que contribuirá al perfeccionamiento del proceso de toma decisiones y un adecuado manejo de las finanzas por parte de los directivos en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila. por lo que se corrobora la hipótesis de esta investigación.

RECOMENDACIONES

Expuestas las conclusiones se recomienda:

- 1- Capacitar a los gestores de la dirección económica para que los directivos utilicen el procedimiento elaborado de forma operativa en el proceso de dirección de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.
- 2- Monitorear la aplicación del procedimiento en la Empresa en aras de fortalecer la toma de decisiones y la Batalla Económica en la que se encuentra enfrascada la economía cubana, y así convertirlo en una verdadera herramienta de administración financiera.

BIBLIOGRAFIA

- 1.Ambar, Y. & Espinosa, D. (2009). *La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa*. [Tesis Pregrado no publicada. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
- 2.Anónimo (2011). *Finanzas*. Finanzas Prácticas. Consultado el 16 de febrero de 2020.<http://mx.finanzaspracticas.com/1739-Que-es-la-administracion-financiera.note.aspx>
- 3.Borisov, Z. (2012). *Capital de trabajo*. Consultado el 15 de enero de 2012. <[www.Zim:/A/capital de trabajo.html](http://www.Zim:/A/capital%20de%20trabajo.html)>.
- 4.Borras, F. (2017). *Análisis Económico y Gestión Financiera*. Editorial Felix Varela.
- 5.Borras, F. (2015). *La gestión financiera en el proceso de dirección de las Empresas cubanas*. Revista Nueva Empresa, 6.
- 6.Borras, F. (2015). *Las finanzas en la gestión de la empresa Exportadora*. Revista cubana de gestión empresarial Nueva Empresa, (Vol. 6, N 1.)
- 7.Borrego, O. (2006) *Rumbo al Socialismo*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
- 8.Brealey R.A. y Myers S.C.(1993) *Fundamentos de financiación empresarial*. Editorial Mc Graw Hill.
- 9.Castro Ruz, R. (2010). *Discurso pronunciado en la clausura de la Asamblea Nacional Poder Popular*. Periodico Granma. Cuba. Habana.
- 10.Corzo Bacallao, J. (2012). *Aplicación de un Sistema de Gestión de Inventario*. Editorial MES.
- 11.Díaz Canel, M. (2019). *Discurso pronunciado en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su IX Legislatura*. Cuba. Habana.
- 12.Demestre, Á. y colectivo (2006) *Técnicas para analizar estados financieros*. (1ª ed). Grupo Editorial Publicentro.
- 13.Demestre, Á. (2016) *Decisiones Financieras una necesidad empresarial*. (1ª ed). Grupo Editorial Publicentro.
- 14.Diccionario lo esencial. (1994). *Máster de Administración y Dirección de empresas*. Editorial Expansión.

15. *Eficiencia y Eficacia* (20 de febrero de 2021). En Wikipedia.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
16. Figueredo, O., Carmona, E., Izquierdo, L. (2020, 19 de diciembre). *Cinco datos claves de la economía cubana en 2020*. Cubadebate. Consultado el 5 de mayo de 2021.
<http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/12/30/cinco-datos-claves-de-la-economia-cubana-en-2020-y-proyecciones-para-el-proximo-ano/>
17. Ferreira, T. (2017, 31 de agosto). *Capital de Trabajo: ¿Qué es y cómo puede calcularlo?*. Blog *El mejor contenido en costos y rentabilidad*. Consultado el 27 de mayo de 2021. <https://www.myabcm.com/es/blog-post/capital-de-trabajo-que-es-y-como-puede-calcularlo/#more-3803>
18. Galán, B., Luz, M. y Castro-Sánchez, M. (2017). *Administración del capital de trabajo, estrategia de desarrollo sustentable de empresas de Ocotlán*. Editorial Jalisco.
19. Gitman, L. (1990) *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial MES.
20. Herrera, D. (1992). *Economía y dirección financiera de la empresa*. Editorial. Pirámides.
21. Laurence, J. G. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. (7ª ed.) Oxford University Press Harla.
22. Ochoa Setzer, Guadalupe. (2011). *Administración financiera*. (2ª ed., Vol. 4.). McGraw-Hill.
23. Perdomo Moreno, A. (2015). *Administración Financiera del Capital de Trabajo*, Editorial Thomson.
24. Saucedo, D., & Oyola, E. (2014). *La Administración del Capital de Trabajo y su Influencia en la Rentabilidad del Club ABC S.A.* [Tesis para optar al título de Contador Público]. Chiclayo: Universidad Católica].
25. Suárez, S. (1993). *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa*. Editorial. Pirámides.
26. Sosa, M.J (sf) *La administración del efectivo*. Consultado el 15 de febrero de 2021. <https://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del-efectivo/administracion-del-efectivo.shtml>
27. Weston, F. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. (7ª Vol. 1, 2, 3.) Editorial MES.

ANEXOS
Anexo No. 1
Tabla. 1

EMPRESA CEPIL DE CIEGO DE ÀVILA
BALANCE GENERAL
UM:MP

Concepto	Años	
	2019	2020
ACTIVO		
Activos Circulantes	\$ 3,775,474.05	\$ 3,512,858.99
Efectivo en caja y banco	719547.62	557332.32
Efectos por cobrar a clientes	61812.01	536538.6
Cuentas por cobrar a clientes	863242.41	358867.18
Pagos anticipados	213677.4	614893.74
Adeudos del presupuesto del estado	53439.75	40724.96
Inventario total	1831548.46	1375334.19
Producción en Proceso	32206.4	29168
Activo Fijo neto	\$ 4,322,213.28	\$ 2,457,315.43
Activos fijos tangibles	9076297	7952812.48
menos: depreciación de activos fijos tangibles	4754083.72	5556002.64
Equipos por instalar y materiales proceso inversionista	0.00	60505.59
Activos Diferidos	0	0
Otros Activos	\$ 684,387.73	\$ 7,402,140.24
Cuentas por cobrar diversas - Op.Corrientes	99449.64	73571.63
otras partidas	44260.09	6423579.51
Pagos a cuenta de las utilidades	540678	904989.1
TOTAL DE ACTIVO	\$ 8,782,075.06	\$ 13,372,314.66
PASIVO		
Pasivos Circulantes	\$ 2,770,767.21	\$ 8,314,101.23
Efecto por pagar a corto plazo	565969.12	263043.84
Cuentas por pagar a corto plazo	513847	\$209,138.45
Cobros anticipados	33.1	55.54
Obligaciones con el presupuesto del estado	243334.96	268334.96
Nóminas por pagar	594801.45	604342.82
Retenciones por pagar	19219	18368.67
Préstamos recibidos	646702.87	2590686.71
Gastos acumulados a pagar	31485	26554.42
Provisiones para vacaciones	100309.53	193219.98
Cuentas por pagar Proceso inversionista	0	\$4,095,290.66
Otras Provisiones	55065.18	45065.18
Pasivos a Largo Plazo	\$ 873,008.52	\$ -
Préstamos recibidos por pagar a largo plazo	0	0
Obligaciones a largo plazo	873008.52	0
Otros Pasivos	\$ 829.85	\$ 5,064.50
Cuentas por pagar diversas	829.85	5064.5
TOTAL DE PASIVO	\$ 3,644,605.58	\$ 8,319,165.73
PATRIMONIO		
Inversión estatal	3847965.78	4378063.75
Reservas para contingencia y pérdidas futuras	126713.59	209189.76
Utilidad del período	1162790.1	465895.42
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,137,469.48	\$ 5,053,148.93
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 8,782,075.06	\$ 13,372,314.66

Anexo No.2

Tabla. 2

EMPRESA CEPIL DE CIEGO DE ÀVILA
ESTADO DE RESULTADO
UM:MP

Concepto	Años	
	2019	2020
Ventas-Producción	\$7,837,052.65	\$8,018,352.52
más: subsidio a productos	490007.53	0
menos: Devoluciones-Producción	9855.69	0
menos: impuesto por las ventas-Producción	81086.94	\$24,380.90
Ventas netas	\$8,236,117.55	\$7,993,971.62
menos: Costo de ventas / producción	5837379.94	5557226.61
Utilidad o pérdida bruta en ventas	\$2,398,737.61	\$2,436,745.01
menos: Gastos de distribución y ventas	156594.71	216164.17
Utilidad o pérdida neta en ventas	\$2,242,142.90	\$2,220,580.84
menos: Gastos generales y administración	433849.48	1027023.04
Utilidad o pérdida en operaciones	\$1,808,293.42	\$1,193,557.80
menos: gastos financieros	190810.35	350213.32
gastos por faltante y/o pérdidas de bienes	874.2	7102.71
gastos de años anteriores	509195.74	0
otros gastos	169416.04	664051.34
más: ingresos financieros	135780.25	166203.36
ingresos de años anteriores	9642.5	36921.67
otros ingresos	79370.25	90579.96
Utilidad o pérdida del periodo	\$1,162,790.1	\$465,895.42
menos: Reserva para pérdidas y contingencias	126713.59	\$58,320.77
Utilidad del periodo antes de impuesto	\$1,036,076.50	\$407,574.65
menos: impuesto sobre utilidades	406976.53	142651.13
Utilidad del periodo después de impuesto	\$755,813.56	\$264,923.52

Anexo No.3. Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Teniendo en cuenta la investigación que se realiza sobre la administración financiera a corto plazo en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila solicitamos de usted que acceda a contestar las preguntas que a continuación se hacen. Se agradece de antemano las conclusiones y aportes que sus respuestas puedan brindarnos.

1. ¿En qué área de la empresa se desempeña?

☐ Dirección ☐ Economía ☐ Comercial y Facturación ☐ Otros

2. ¿Tiene conocimientos de la liquidez o solvencia de la Empresa?

☐ Si. ☐ No. ☐ No se.

3. ¿Quién es el responsable de tomar la decisión de otorgar un crédito comercial en su Empresa?

☐ El Director. ☐ El Comercial ☐ El Económico ☐ No sé. ☐ Otro.

4. Conoce los clientes y Proveedores de la empresa ☐ Si ☐ No ☐ Algunos

¿Cuáles mantienen cuentas Vencidas?

5. ¿Con que frecuencia se controlan y evalúan los saldos de las cuentas por cobrar y pagar de la Empresa?

☐ Diario ☐ Mensual ☐ Trimestral ☐ Nunca

6. ¿Existe un control adecuado de la administración financiera a corto plazo por parte de la empresa?

☐ Si. ☐ No. ☐ No se.

7. ¿La información sobre la administración financiera de la empresa constituye una herramienta para la toma de decisiones?

☐ Si. ☐ No. ☐ A veces ☐ Nunca

8. ¿Cómo califica usted la situación financiera de la empresa?

☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ No sé.

Se le agradece por su colaboración y tiempo empleado.
Muchas Gracias.

Anexo No.4. Encuesta realizada a los **clientes** de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Teniendo en cuenta la investigación que se realiza sobre la administración financiera a corto plazo en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila solicitamos de usted que acceda a contestar las preguntas que a continuación se hacen. Se agradece de antemano las conclusiones y aportes que sus respuestas puedan brindarnos.

1. ¿Cumple la empresa que representa con el pago de las deudas?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐ No sé

2. De incumplir. ¿Recibe alguna sanción o recargo por mora?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐ No sé

3. Concilian entre si las cuentas por cobrar a término o vencidas.

☐ Si. ☐ No ☐ A veces

4. ¿Existe entre ambas partes cliente y/o proveedor un contrato de Compra/Venta establecido?

☐ Si. ☐ No ☐ No se. De ser afirmativa la respuesta:

4. ¿Cumplen las clausuras pactadas en el contrato?

☐ Si. ☐ No ☐ No se.

Se le agradece por su colaboración y tiempo empleado.

Muchas Gracias.

Anexo No.5 Encuesta realizada a los **proveedores** de la Empresa Cepil de Ciego de Ávila.

Teniendo en cuenta la investigación que se realiza sobre la administración financiera a corto plazo en la Empresa Cepil de Ciego de Ávila solicitamos de usted que acceda a contestar las preguntas que a continuación se hacen. Se agradece de antemano las conclusiones y aportes que sus respuestas puedan brindarnos.

1. ¿Cumple la empresa Cepil con el pago de las deudas contraídas por la compra de mercancías?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐ No sé

2. De incumplir. ¿Recibe alguna sanción o recargo por mora?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐ No sé

3. Concilian entre si las cuentas por cobrar a término o vencidas.

☐ Si. ☐ No ☐ A veces

4. ¿Existe entre ambas partes cliente y/o proveedor un contrato de Compra/Venta establecido?

☐ Si. ☐ No ☐ No se. De ser afirmativa la respuesta:

5. ¿Cumplen las clausuras pactadas en el contrato?

☐ Si. ☐ No ☐ No se.

Se le agradece por su colaboración y tiempo empleado.

Muchas Gracias.

Anexo No. 6**Tabla. 28. PRESUPUESTO DE EFECTIVO****EMPRESA CEPIL DE CIEGO DE ÁVILA****AÑO 2021****UM: (MP)**

ENTRADAS	I	II	III	IV
Ventas	2.226,90	2.501,00	1.887,60	1.402,85
Total de cobros por ventas	2.005,8	1.552,80	2.240,79	1.540,20
Otros ingresos	73,42	73,42	73,42	73,44
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	2.079,22	1.626,22	2.314,21	1.612,64
Compras	729,90	964,80	1.016,60	1.110,80
Total de pagos por compras	729,90	894,33	857,71	925,10
Energía Eléctrica	12,00	12,00	14,60	14,60
Salarios	204,10	204,10	204,10	204,10
Desembolso para inversiones I+D	6,70	6,70	6,70	6,7
Pago de Impuestos sobre utilidades	142,65	0,00	0,00	0,00
Aporte al organismo superior a cuenta de las utilidades.	904,99	0,00	0,00	0,00
Aporte de la depreciación	71,90	71,90	71,90	71,90
TOTAL DE SALIDAS	2.072,24	1.189,03	1.155,01	1.222,4
FLUJO NETO DE EFECTIVO	6,98	437,10	1.159,20	390,24
Saldo inicial en cuenta de efectivo	1.301,00	1307,98	2648,85	3808,05
Saldo final en cuenta de efectivo	1307,98	2648,85	3808,05	4198,29
SALDO MINIMO DE EFECTIVO	1.707,20	1472,10	2082,50	4580,20
EXCESO O REQUERIMIENTO	-399,22	1.176,75	1725,55	-381,91

Anexo No. 7**Tabla 29. ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR****EMPRESA: CEPIL DE CIEGO DE ÁVILA****AÑO: 2019****UM: PCUP**

Desglose	TOTAL	No Vencidas	Vencidas	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días
A entidades de la propia Unión	\$659472.31	\$484883.04	\$174589.27	\$ 114342.31	\$60246.96
A entidades del Sistema MINIL:	589.00		589.00	589.00	
Fuera del Sistema:	203181.10	108556.46	94624.64	65977.04	28647.60
TOTAL	\$863242.41	\$593439.5	\$269802.91	\$180908.35	\$88894.56
%	100	68.75	31.25	20.95	10.3

TABLA 30. ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR**EMPRESA: CEPIL DE CIEGO DE ÁVILA****AÑO: 2020****UM: PCUP**

Desglose	TOTAL	No Vencidas	Vencidas	De 31 a 60 días
A entidades de la propia Unión	\$271431.25	\$235641.70	\$ 35789.55	\$ 35789.55
A entidades del Sistema MINIL:				
Fuera del Sistema:	87435.95	65888.92	21547.03	21547.03
TOTAL	\$358867.20	\$301530.62	\$57336.58	57336.58
%	100	84.02	15.98	15.98

Anexo No. 8**TABLA 31. ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS DE LAS CUENTAS POR PAGAR****EMPRESA: CEPIL DE CIEGO DE ÁVILA****AÑO: 2019****UM: PCUP**

Desglose	TOTAL	No Vencidas	Vencidas	De 31 a 60 días
A entidades de la propia Unión	\$129618.52	\$117058.52	\$12560.00	\$12560.00
A entidades del Sistema MINIL:	33610.46	33610.46		
Fuera del Sistema:	350618.02	350618.02		
TOTAL	\$513847.00	\$501287.00	12560.00	12560.00
%	100	97.56	2.44	2.44

TABLA 32. ANTIGÜEDAD DE LOS SALDOS DE LAS CUENTAS POR PAGAR**EMPRESA: CEPIL DE CIEGO DE ÁVILA****AÑO: 2020****UM: PCUP**

Desglose	TOTAL	No Vencidas	Vencidas	De 31 a 60 días
A entidades de la propia Unión	\$64585.52	\$39579.52	\$25006.00	\$25006.00
A entidades del Sistema MINIL:	13610.55	13610.55		
Fuera del Sistema:	130942.38	130942.38		
TOTAL	\$209138.45	\$184132.45	\$25006.00	\$25006.00
%	100	88.04	11.96	11.96