



REPÚBLICA DE CUBA

**UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS y EMPRESARIALES**

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL DE
TRABAJO EN LA SUCURSAL CIMEX CIEGO DE ÁVILA.**

(En opción al título de Master en Contabilidad Gerencial.)

AUTORA: Lic. Angela Gómez Almuñez

Ciego de Ávila, 2018.



REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS y EMPRESARIALES

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL DE
TRABAJO EN LA SUCURSAL CIMEX CIEGO DE ÁVILA.**

(En opción al título de Master en Contabilidad Gerencial.)

AUTORA: Lic. Ángela Gómez Almuñez

TUTORA: Dr. C Teresa Herrada Lladó (PT)

Ciego de Ávila, 2018

AGRADECIMIENTO

A mi esposo por su inagotable paciencia y apoyo.

A mi tutora, por su profesionalismo y ayuda.

Y por temor a un injusto olvido, que sería imperdonable, no pongo los nombres de quienes siempre le estaré agradecida, con los cuales me unen vínculos de amistad y fraternidad y que sin su ayuda no hubiese sido posible la realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre y madre, quienes siempre me inspiraron a continuar superándome.

PENSAMIENTO

“ Los problemas podrán ser enormes, pero mayor aún será nuestra decisión de hallarles solución”.

Fidel Castro Ruz.

RESUMEN

La política económica establecida por el gobierno cubano exige a las empresas la utilización de instrumentos financieros en busca de su estabilidad económica e independencia financiera, la entidad objeto de investigación Sucursal CIMEX Ciego de Ávila, no ha estado ajena a las exigencias de la economía y junto a muchas entidades del país se suma a la búsqueda de un mayor desarrollo y eficiencia económica, objetivo que exige un perfeccionamiento de su actividad de forma integral para lo que abordará de forma particular cada una de las esferas que la componen. En este sentido la administración financiera y la administración del capital de trabajo en particular, constituyen aspectos a priorizar. Descifrar el comportamiento del capital de trabajo es de vital importancia en el análisis financiero, por la estrecha relación que establece con las operaciones que afectan a las partidas circulantes. Considerando lo anterior, se planteó como objetivo de la investigación el diseño de un procedimiento para el análisis del capital de trabajo a través de la utilización de técnicas de análisis e interpretación financiera que contribuyan a la toma de decisiones, en la Sucursal CIMEX, Ciego de Ávila, para ello se tomó como base los estados financieros del 2016 y 2017. El procedimiento propuesto integró los análisis tradicionales y el uso de técnicas de análisis de tendencias a índices importantes como son liquidez, endeudamiento y rentabilidad. La aplicación práctica del procedimiento de análisis del capital de trabajo evidenció una herramienta, permitiendo obtener una eficiencia económico financiera que maximice sus logros.

SUMMARY

The economic policy established by the Cuban government requires companies to use financial instruments in search of economic stability and financial independence, the entity under investigation CIMEX Branch Ciego de Ávila, has not been oblivious to the demands of the economy and together to many entities of the country it joins the search for greater development and economic efficiency, an objective that requires an improvement of its activity in an integral manner for what each of the areas that compose it will deal with in a particular way. In this sense, financial management and the administration of working capital in particular are aspects to be prioritized. Deciphering the behavior of working capital is of vital importance in the financial analysis, due to the close relationship it establishes with the operations that affect the circulating items. Considering the above, the objective of the research was to design a procedure for the analysis of working capital through the use of financial analysis and interpretation techniques that contribute to decision-making, in the CIMEX Branch, Ciego de Ávila, for this, the financial statements of 2016 and 2017 were taken as a basis. The proposed procedure integrated traditional analyzes and the use of trend analysis techniques for important indices such as liquidity, indebtedness and profitability. The practical application of the procedure of analysis of working capital showed a tool, allowing to obtain an economic and financial efficiency that maximizes its achievements.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
1.1. Antecedentes de la Administración Financiera.....	8
1.2. Administración del Capital de Trabajo.....	11
1.3. Administración del efectivo.....	13
1.4. Administración de Cuentas por Cobrar.....	17
1.5. Administración de Inventarios.....	21
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	25
2.1 Caracterización del la entidad.....	25
2.2 Diagnóstico.....	27
2.3 Diseño del Procedimiento de Análisis del Capital de Trabajo.....	29
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	46
3.1 Aplicación del procedimiento para el análisis del capital de trabajo en la Sucursal CIMEX Ciego de Ávila.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	66

INTRODUCCIÓN

Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital. “Las finanzas buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión.”¹

Una de las vertientes dentro del análisis económico – financiero que tiene gran importancia en la gestión empresarial es el análisis del Capital de Trabajo, ya que a administración del mismo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen Activos y Pasivos Circulantes: el Efectivo, los valores negociables, las Cuentas por Cobrar, los Inventarios y las Cuentas por Pagar. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio del capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia técnica, y que se vea forzada a declararse en quiebra; refiriéndose a esto, en el lineamiento No 7 e la política económica y social del partido y la revolución plantea que: “las empresas (....) que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas, (...) serán sometidas a un proceso de liquidación...².

“El Capital de Trabajo solo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Es conocido como el fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de forma tal que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.”³

En este mismo sentido BERTEIN, L A., (2003) define el proceso de análisis de los estados financieros de la siguiente forma: “Es la aplicación de herramientas y

¹ En Línea: <http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/> Consultado en septiembre de 2017

² VI CONGRESO DEL PCC (2011) Lineamiento de la Política Económica y Social del partido y la Revolución.

³ GITMAN, LAWERENCE. Fundamentos de Administración Financiera. La Habana. ENPES. Pág .165.

técnicas analíticas a los estados financieros y datos, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.”⁴

Actualmente ha habido un notable desarrollo de la actividad empresarial, la cual ha estado influenciada por la habilidad que poseen las empresas para manejar sus recursos materiales y financieros, los cuales juegan un papel primordial para el crecimiento de las mismas. Esta situación ha originado que el administrador financiero tenga que tomar constantes decisiones relacionadas con la eficiente administración de estos recursos.

Cuba en estos momentos se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras económicas, que le permita insertarse en un mundo altamente competitivo, donde la eficiencia asume un rol protagónico, lo cual implica la necesidad de lograr organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y flexibilidad. Es necesario que las empresas operen con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, toda empresa debe contar con un capital de trabajo acorde con la naturaleza de las actividades que se realizan y con las políticas comerciales que se hayan adoptado, evitándose la inmovilización de recursos, al mismo tiempo debe asegurarse una gran fluidez de los ingresos para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

En una perspectiva más amplia, la administración financiera a corto plazo representa los esfuerzos de la empresa para hacer ajustes a corto plazo. Estos representan los desarrollos ante los cuales la empresa da respuestas rápidas y efectivas.

Dentro del análisis financiero se aborda la administración de capital de trabajo, es decir la relación entre los principales activos y pasivos circulantes de la empresa y de la estrategia concebida para el manejo eficiente de estas partidas.

⁴ BERTEIN, L. A., (2003) “Análisis de los Estados Financieros Teoría, Aplicación e interpretación”, España, Pág.408

“La administración del Capital de Trabajo es una importante tarea de los gerentes financieros, ya que de no tener este un adecuado nivel, las empresas pueden presentar insolvencia, por lo que este es uno de los objetivos principales de los gerentes. El Capital de Trabajo se convierte en el fondo que se requiere para que las empresas operen sin contratiempos y su administración se lleva a cabo por la gestión de los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes y es su objetivo mantener este un adecuado nivel de Capital de Trabajo.”⁵

Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cual la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Le corresponde a los cuadros y dirigentes cubanos enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera (capacidad de pago y de obtener utilidades).⁶

Por su parte, la Sucursal CIMEX de Ciego de Ávila trabaja por un mejor uso de los recursos, elevar la rentabilidad y reducir los costos, lo cual sólo se podrá alcanzar con una eficaz administración del capital de trabajo. Sin embargo en la entidad objeto de estudio es insuficiente el análisis del capital de trabajo, debido a la no utilización de las técnicas más avanzadas que faciliten su análisis e interpretación y por consiguiente, para emplearlo en la toma de decisiones a corto

⁵ En Línea: Anónimo. [Http://www.cnbv.gob.mx/recursos/Glosario1P.htm](http://www.cnbv.gob.mx/recursos/Glosario1P.htm). Consultado en septiembre de 2017

⁶Análisis e interpretación de los Estados Financieros. Il programa de preparación económica para cuadros. CECOFIS, 2010, Pág. 3.

plazo; no evaluar el comportamiento del mismo desde el punto de vista de su relación con el nivel de actividad de la empresa, la eficiencia y eficacia en su utilización y el alto nivel de riesgo de insolvencia, ha influido negativamente en las decisiones con respecto a las políticas de administración del capital de trabajo, trayendo consigo el déficit de este indicador, constituyendo ésta la situación problemática de esta investigación.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se plantea como **problema científico** a resolver: Limitada aplicación de las técnicas de administración financieras del capital de trabajo en la Sucursal Cimex Ciego de Ávila, para su utilización en la toma de decisiones, siendo esta la razón por la que se plantea la siguiente **hipótesis de investigación**: Si la Sucursal CIMEX Ciego de Ávila aplicara un procedimiento para el análisis del capital de trabajo, utilizando diferentes técnicas e instrumentos financieros se contribuiría a la toma de decisiones con respecto a las políticas relacionadas con la inversión circulante y el financiamiento corriente.

Para demostrar dicha hipótesis de investigación se fija el siguiente objetivo: diseñar un procedimiento para el análisis del capital de trabajo a través del empleo de técnicas e instrumentos de análisis e interpretación financiera en la Sucursal Cimex Ciego de Ávila que contribuya a la toma de decisiones.

Para ello se tiene como objeto la administración financiera y su campo de acción la administración del capital de trabajo.

Métodos de Investigación:

Los métodos de investigación científica utilizados para el desarrollo del presente trabajo fueron:

- 1) Método hipotético-deductivo, facilita la formulación de la hipótesis, considerando la solución de problemas y la obtención de mayores resultados a partir de las soluciones propuestas.

- 2) Método análisis y síntesis, establece la caracterización de la empresa y define el marco teórico y conceptual que lo apoya en su relación con el objeto y el campo.
- 3) Método histórico – lógico, instaure las etapas que caracterizan la evolución de las finanzas y fundamentalmente el capital de trabajo.
- 4) Método sistémico-estructural, posibilita la elaboración del procedimiento para administrar el capital de trabajo.
- 5) Análisis documental, permite la revisión de documentos de análisis económico- financiero relacionados con el capital de trabajo de la empresa y su situación financiera.
- 6) Observación, instrumento necesario para evaluar la situación actual de la administración financiera en la empresa.
- 7) Procesamiento automatizado de la información, utilizando el Word, Excel y los sistemas de consolidación contable (CONSO) y sistema de información económica (SIE)

Entre los aportes de la investigación se destacan:

- ➡ El investigativo, al incluir una revisión de la literatura relacionada con la gestión del capital de trabajo, profundizando en las diferentes posiciones que asumen los autores del tema sobre su concepto, origen e importancia y en los métodos técnicas para su análisis, la cual sirve de base para la elaboración del procedimiento propuesto.
- ➡ El teórico, al integrar los procedimientos tradicionales más utilizados por autores relevantes relacionados con la gestión del capital de trabajo y el uso de técnicas estadísticas que conforman la propuesta del procedimiento para el análisis del capital de trabajo en la Sucursal Cimex Ciego de Ávila, a través de diferentes pasos que permiten orientar

metodológicamente la secuencia de acciones lógicas a desarrollar y los elementos a tener en cuenta para la continuidad de la investigación en la gestión óptima del capital de trabajo.

- ➡ El práctico, al aplicar el procedimiento propuesto para el análisis del capital de trabajo en la Sucursal Cimex Ciego de Ávila, lo que sienta las bases para una posible implementación sistemática.
- ➡ El económico, al elaborar un procedimiento capaz de explicar cómo se ha comportado el nivel del capital de trabajo y sus componentes en relación con el nivel de ventas para tomar decisiones sobre la eliminación de la inversión corriente inmovilizada y el ajuste de la estructura financiera corriente, elementos que son propensos a la generación de costos y al desequilibrio financiero; reduciendo la rentabilidad.

Entre las tareas a realizar en el curso de esta investigación se destacarán las siguientes:

- 1) Diseñar un marco teórico o de referencia de investigación a partir de los datos obtenidos de diversas fuentes de información nacionales e internacionales.
- 2) Proponer un procedimiento para el análisis del capital de trabajo en aras de tomar decisiones con respecto a las políticas de administración del capital de trabajo.
- 3) Aplicar el procedimiento propuesto en la Sucursal Cimex Ciego de Ávila.

La presente investigación contribuirá a tomar decisiones con respecto a la administración del capital de trabajo en la empresa objeto de estudio y el procedimiento propuesto tiene la posibilidad de ser aplicado en otras empresas del Grupo Empresarial CIMEX que poseen características similares.

Para esta investigación se consultó bibliografías de autores conocidos en el

campo de la administración financiera en general y en el tema del capital de trabajo en particular, tanto nacionales como internacionales. El soporte bibliográfico estuvo formado por los documentos emitidos en el Sexto Congreso del PCC y resoluciones que conforman el marco legal de la administración financiera cubana, así como publicaciones extraídas de internet en relación al tema investigado.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Este capítulo contiene el marco conceptual y contextual del objeto y el campo de investigación, de manera que es posible apreciar el rigor científico con que ha sido tratada la problemática investigada.

1.1. Antecedentes de la Administración Financiera

Si bien la actividad cambista y de intercambio de capitales existió desde siempre en las sociedades humanas, podemos decir que el siglo XV, con el surgimiento del capitalismo es el momento central para poder hablar de finanzas tal como las conocemos hoy en día. En este momento es en el cual aparecen los bancos, los cambistas, los intermediarios y otros personajes o actores sociales responsables de este tipo de actividades. Al mismo tiempo, es el siglo XX en el que el capitalismo pasa a centrar su atención casi exclusivamente sobre las actividades financieras, volviéndose estas más importantes que las industriales o mercantiles de otras épocas.

La desregulación y la globalización de los mercados, las grandes fusiones corporativas y, por sobre todo, las comunicaciones a través de computadoras y tecnología de avanzada son los principales factores que modificaron el mundo de las finanzas y las inversiones. Todos los cambios dieron origen a terminología nueva y, en muchos casos, a la redefinición del vocabulario ya existente.

Con la diversificación de las sociedades de bolsa y entidades bancarias surgieron productos y servicios nuevos, dirigidos no sólo a los expertos en la materia sino también a cualquier individuo que quiera invertir sus ahorros.

Esta rápida evolución de las finanzas está generalizando el uso de un lenguaje específico que toda persona relacionada de alguna manera con el tema está obligada a manejar.⁷

⁷Disponible: <http://www.spanish-translator-services.com/espanol/diccionarios/contable-ingles-español>. Consultado mayo 2016.

El estudio de las finanzas fue evolucionando y trascendiendo de manera progresiva a través de los años hasta convertirse en un punto de partida trascendental para cualquier organización, pues en el mundo empresarial actual, se dice que las entidades tienen que ser redituables, sustentables y competitivas, siendo necesario usar las finanzas de forma adecuada para aprovecharla de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad y para lograr estos fines se debe tener una buena administración, ya no preocupada solamente por la obtención de fondos para abarcar la administración de los activos, la asignación de capital y la evaluación de empresas en un mercado global sino también que se dirige a teorías normativas y análisis rigurosos actuales, seguido y amparado de las constantes transformaciones informáticas .⁸

Las finanzas son una rama de la economía y la administración que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero. En ese marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc.

Según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo". Otros autores definen a la administración financiera de la siguiente manera: "es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación

⁸Disponible: <http://www.ecured.cu/Finanzas>. Consultado junio 2016.

e interpretación para tomar decisiones acertadas”⁹ Alfonso Ortega Castro la define como “aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”.¹⁰ Gitman piensa que “las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero”.¹¹ La maestra Guadalupe Ochoa Setzer 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”.¹²

La autora alega que las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que un inversionista obtiene de sus inversiones.

El estudio académico de las finanzas se divide principalmente en dos ramas, que reflejan las posiciones respectivas de aquel que necesita fondos o dinero para realizar una inversión, llamada finanzas corporativas, y de aquel que quiere invertir su dinero dándoselo a alguien que lo quiera usar para invertir, llamada valuación de activos. El área de finanzas corporativas estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado. El área de valuación de activos estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero, por ejemplo, si comprando acciones, prestando / comprando deuda, o acumulado

1.2. Administración del Capital de Trabajo.

La Administración del Capital de Trabajo es una ciencia que se basa en técnicas viendo al futuro. Es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo

⁹ Perdomo Moreno, Abraham, Elementos básicos de administración financiera, p. 31.

¹⁰ Ortega Castro, Alfonso, Introducción a la finanzas, p. 7.

¹¹ GITMAN L J. (1996). Principios de administración financiera Pág. 3.

¹² OCHOA SETZER, G. (2010). Administración financiera. Pág. 4.

social y en todos los sistemas políticos existentes. Además como aspecto imprescindible permite el correcto funcionamiento de cualquier entidad.

Al respecto WESTON y E. BRIGHAM (1994) señala: "la Administración del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y la liquidez es necesaria para la sobrevivencia".¹³

A lo largo del tiempo, los investigadores han identificado conceptos que se han incorporado paulatinamente al Capital de Trabajo empresarial, como por ejemplo: liquidez y flujo de fondos.

Para abordar adecuadamente los elementos relacionados con el Capital de Trabajo, es necesario presentar la definición de este, como terminología a seguir, puesto que innumerables son los investigadores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa refiriéndose particularmente al análisis del Capital de Trabajo, el cual también ha sido denominado por algunos autores como: fondo de maniobra, capital circulante, Capital de Trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. Así mismo, diferentes son los criterios de los especialistas sobre la definición del término, observándose una homogeneidad.

Teniendo en cuenta tanto la definición más generalizada de Capital de Trabajo, como lo referido a su gestión, se deduce que está compuesto por las cuentas corrientes del activo circulante.

El activo circulante es uno de los componentes del activo total de una empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año; es decir, son aquellos activos que se esperan convertir en

¹³ F. WESTON Y E. BRIGHAM (1994). Fundamentos de administración financiera. 8va edición. Prentice Hall Hispanoamericana. Pág. 40

efectivo, vender o consumir, ya sea en el transcurso de un año o durante el ciclo de operación.¹⁴

Las categorías más comunes de activos circulantes son el disponible, el realizable y las existencias y el avance de las diferentes formas de activo circulante a efectivo.

Las principales características del activo circulante son, fundamentalmente, su disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general, para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período.

El administrador financiero deberá vigilar que se mantengan niveles aceptables de disponible en proporción a las necesidades de la empresa y prever futuros requerimientos, pues éste es el rubro del balance que debe ser muy bien aprovechado para que genere una administración oportuna y utilidades sanas a la empresa.

El capital de trabajo es la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Puede calcularse como el excedente de los activos sobre los pasivos de corto plazo.

En relación a este Chongo Espinosa, Daisy afirma “El Capital de Trabajo es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo y sólo constituye una parte de éste la cual tiene función precautoria y/o de maniobra.”¹⁵

Mientras más grande sea el monto del Capital de Trabajo de una empresa, menor será el riesgo de que esta sea insolvente hecho que se fundamenta en la

¹⁴ DEMESTRE, A. et al. 2009. Cultura financiera: una necesidad empresarial. La Habana. Ediciones Publicentro. 1ra Edición. Pág. 62.

¹⁵ CHONGO ESPINOSA, DAISY. [En línea], <http://www.monogramas.com> [Consultado, el 18 de enero, 2018]

relación existente entre la liquidez, el capital de trabajo y el riesgo: si aumentan el primero o el segundo, el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento.

Si el nivel de capital de trabajo es negativo refleja un desequilibrio patrimonial e indica una necesidad de aumentar el activo corriente.

Si el nivel de capital de trabajo es positivo indica que la empresa tiene más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo.

Por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo.

La eficiencia de esta área de la Administración Financiera es necesaria para garantizar el éxito a largo plazo de la Empresa y para alcanzar su objetivo total (la maximización de la riqueza de los dueños). Este es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la Administración financiera. Si la Empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra.

La Administración del Capital de Trabajo se ocupa del manejo de las cuentas corrientes de la Empresa que incluyen activos y pasivos circulantes.

Al respecto Amat Salas, Oriol (2002). "El objetivo de la Administración del Capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la Empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este".¹⁶

1.3. Administración del efectivo.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una

¹⁶ AMAT SALAS, ORIOL. (2012). Análisis Financiero de Hoteles/ Oriol Amat Salas. Barcelona: Ed. EADA Gestión, 2000. Pág. 97

cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando. En el extremo la función comienza cuando un cliente extiende su cheque para pagarle a la organización una cuenta por cobrar; la función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o una acumulación. Todos los activos entre estos dos puntos caen dentro de la esfera de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la organización para hacer que los clientes paguen sus cuentas en tiempo determinado caen dentro de la administración de las cuentas por cobrar. Por otra parte, su decisión sobre cuando pagar las cuentas incluye la administración de las cuentas por pagar y las acumulaciones.¹⁷

Por lo general la tesorería o la gerencia financiera de una organización administran el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso, suele ser una proyección mensual de los ingresos y las deudas. El presupuesto de efectivo indica la posible disponibilidad del mismo en relación tanto como el momento como la magnitud. En otras palabras, dice cuanto efectivo es probable que se tenga, cuando y durante cuánto tiempo. Es necesario tomar en cuenta la incertidumbre y, para hacerlo, se preparan presupuestos de efectivo múltiples bajo supuestos alternos. En esta forma el presupuesto de efectivo sirve de base a la planeación y control del mismo.

Además del presupuesto de efectivo la organización necesita contar con información sistemática sobre el efectivo, así como cualquier tipo de sistema de control. Casi siempre la información se maneja por computadora, a diferencia de

¹⁷ SOLÓZANO SOSA M. J. <http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del-efectivo/administracion-del-efectivo.shtm>. Consultado: 04-09-2016.

otros sistemas manuales. En cualquier caso, es necesario obtener informes frecuentes, de preferencia de forma diaria o incluso con más frecuencia, sobre los saldos de efectivo en cada cuenta de banco, sobre el efectivo pagado, sobre los saldos diarios promedios y sobre la situación en valores realizables de la organización, así como un informe detallado de los cambios en esta posición. Numerosos bancos proporcionan esta información vía Internet también es útil disponer de información relativa a los ingresos y desembolsos de efectivo más importantes que se esperan. Toda la información es esencial si la empresa desea administrar su efectivo de modo eficiente

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada, Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.¹⁸

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

PRIMER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de ventas.
- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución).
- Eliminar descuentos.

SEGUNDO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

Ejemplo:

¹⁸ The General Theory of Employment, Interest, and Money, de John Maynard [Keynes](#), New York; Harcourt, 1936. Pág. 174.

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito.

TERCER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores)
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad)

CUATRO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

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 de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

Respecto a lo anterior SANTANDREU, E. (2009.) plantea: "La administración del efectivo y los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el

momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia".¹⁹

1.4. Administración de Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la Empresa a sus clientes. Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, es necesario ofrecer el crédito. Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago dentro de un número determinado de días.

CALLES R (2000), precisa "Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios".²⁰

Hoy en día las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá.

Etapas principales de la gestión de crédito.

Los diversos métodos de cobros y pagos mediante los cuales una organización mejora la eficiencia de la administración de su efectivo constituyen dos caras de la misma moneda. Producen repercusión conjunta sobre la eficiencia global de la administración del efectivo. La idea general consiste en hacer efectivas las cuentas por cobrar tan pronto sea posible y diferir lo mas que se pueda el pago de las cuentas por pagar, pero manteniendo el mismo tiempo la imagen de crédito de la organización con los proveedores.

¹⁹ SANTANDREU, E. (2009.). Gestión de la financiación empresarial. Ediciones Gestión España. Pág. 76.

²⁰ CALLES, R. Administración Financiera, Richard Calles. Consultado, en noviembre de 2017. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinv.htm>.

Refiriéndose a la indisciplina financiera GUSJARDO, G. (2009), señala: “en la actualidad la mayor parte de las organizaciones de cierto tamaño utilizan técnicas sofisticadas para acelerar los cobros y controlan en forma estrecha los pagos.”²¹

Primero se considera la aceleración de los cobros, lo cual no significa otra cosa que reducir la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que los cheque se cobran y su importe queda disponible para ser utilizado. Se han diseñado varios métodos tendientes a acelerar este proceso de cobro y maximizar el efectivo disponible a fin de que haga una de las siguientes cosas o todas: (1) acelerar el tiempo de envío por correo de los pagos de los clientes a la organización, (2) reducir el tiempo durante el cual los pagos recibidos por la organización permanecen como fondos no cobrables y (3) acelerar el movimiento de los fondos a los bancos de pago.

El segundo punto, que representa el tiempo en que los cheques están en tránsito, tiene dos aspectos. El primero es el tiempo que le lleva a la empresa procesar los cheques en forma interna, este periodo se extiende desde el momento en que se recibe el cheque hasta que se deposita para ser acreditado a la cuenta de la organización. El segundo aspecto de los cheques en tránsito comprende el tiempo que se tarda para procesarlos en el sistema bancario, el cheque se convierte en fondos disponibles cuando se presenta al banco girado y este lo paga en realidad.

Este tiempo de transito es importante para el gerente o director financiero, pues casi nunca la empresa puede hacer retiros sobre un deposito hasta que los cheques que componen dicho depósito sean cobrados, como lo importante son los fondos disponibles, el gerente financiero quiere reducir en lo posible el tiempo de tránsito.

Brayler y Miller en la concesión del crédito comercial consideran que se deben considerar las etapas siguientes:

²¹ GUSJARDO, G. (2009). Contabilidad Financiera. Editora McGraw Hill. 2da Edición. México. Pág. 102.

1.- Condiciones de venta. En esta etapa se debe determinar las condiciones con las que se propone vender los productos, la cantidad de tiempo que concederá a sus clientes para que pague sus facturas y si se ofrecerá descuento por pronto pago; y cada empresa precisará de acuerdo a política definida en este sentido

2.- Instrumento de crédito comercial. Los instrumentos de cobros y pagos tienen diversas formas, modalidades y posibilidades de utilización. Según las características de la transacción, tal como se expresa en la Sección I, (Capítulo III, Artículo 3) de La Resolución 245 - 2008 se utilizan cualquiera de los instrumentos de pago siguientes:

- 1- Dinero efectivo,** billetes y moneda en circulación. (Hasta 500).
- 2- Orden de cobro.** Se utiliza para debitar regularmente cuentas según demanda (solo para electricidad, teléfono, gas y agua) y otros mandatos de pago de carácter ejecutivo, cuando las disposiciones legales lo dispongan.
- 3- Cheque nominativo.** Mandato de pago en el que se consigna el beneficiario y no se permite endosos. En este tipo de cheque se consigna el beneficiario y no se permite endosos. Más de 500 hasta 10000. Este tipo de cheque puede adoptar las modalidades de:
 - **Cheque certificado:** este tipo de cheque se garantiza por los bancos debitando previamente los fondos en la cuenta del girador, con lo que se convierte en una obligación del banco. Se confirman las firmas autorizadas del banco. Puede ser nominativo o a la orden. Más de 500 hasta 100000.
 - **Cheque de gerencia:** es el emitido por un banco contra sus fondos, puede ser nominativo o a la orden. Desde 0 hasta 100000.
 - **Cheque Vaucher.** Se precisa el concepto del pago.

- **Transferencias bancarias.** La realiza el banco, debita la cuenta del cliente por la cantidad objeto de la transferencia y acredita la cuenta del beneficiario. Desde 0 hasta 100000.
- **Tarjeta plástica.** Medio de pago electrónico utilizado en conjunción con sistema de autorización y liquidación de las transacciones realizadas su la ayuda. . Más de 500 hasta 100000.
- **Carta de crédito local.** Carta de crédito emitida y avisada por los cubanos. Se rige en su emisión y tramitación por Reglas y Usos Uniformes para las Cartas de Créditos, emitidas por la Cámara Internacional de Comercio. . Más de 10000 hasta 100000.
- **Letra de cambio.** Título-valor que obliga pagar una deuda a su vencimiento en un lugar determinado a favor de quien resulte su legítimo tenedor, se ajusta a las formalidades que establece la ley. Más de 500 hasta 100000.
- **Pagaré.** Título-valor que constituye un reconocimiento de deuda por escrito o promesa de pago de una suma de dinero, hecha a la persona del acreedor. Más de 500 hasta 100000.

3- Análisis del crédito. En esta etapa corresponde analizar que clientes es probable que paguen sus facturas, esto se puede estimar según los historiales previos de los clientes, los pasados estados financieros, o basándose en referencias bancarias.

4- La decisión de crédito. Ahora hay que decidir cuánto crédito está dispuesto a conceder a cada cliente. Por un lado se puede negar el crédito, pero ni se gana ni se pierde, por otro lado se ofrece el crédito y puede que el cliente pague o no pague. Si el cliente paga obtiene ingresos adicionales y se tienen costos adicionales, pero existe una probabilidad de que no pague lo que significaría no recibir ingresos y tener los gastos adicionales.

5- Procedimiento de Cobranza. Es el método que utiliza la empresa para realizar sus cobranzas, las cuales se pueden llevar a cabo de la siguiente manera:

- **Cobranza directa;** esta se lleva por la caja de la empresa por este medio, los clientes le cancelan directamente a la empresa.
- **Cobranzas por medio de cobradores:** dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje del cobro.

1.5. Administración de Inventarios.

La administración de los inventarios es de vital importancia, por el monto de la inversión que generalmente se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad 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 pérdida de mercado, y si no hay ventas no hay utilidad que en cierto plazo llevaría a cierre del negocio.

FAT, J. A. (2001). refiere que : “el objetivo de la administración de inventarios, igual que la administración de efectivo, tiene dos aspectos que se contraponen. Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables, de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos, como se ve, los dos aspectos del objeto son conflictivos”.²²

Para lograr una 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

²² FAT, J. A. (2001). Relación de finanzas con las funciones básicas de la empresa. Consultado en Mayo 2017. Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Fat%20Jose-Relac%20finan.htm>

inventarios que produzcan tasa de rotación aceptable y constante. Los niveles máximos se establecen en días de producción para las materias primas y productos en proceso y en días de entrada para los productos terminados, fijándose los días que se juzguen apropiados de acuerdo con las circunstancias. Debe tenerse cuidado pues esta política no es susceptible de establecerse con parámetros fijos o rígidos cuando hay variaciones estacionales drásticas y marcadas.

La sobre inversión en inventarios es una protección desde el punto de vista económico. Constituye una medida de protección para la empresa en minimizar el efecto nocivo acelerada, pero tiene un costo de oportunidad considerable que debe ser cuantificado.

En base a lo anterior, la administración de la empresa deberá vigilar muy de cerca cuál de las alternativas habrá de seguirse, pudiéndose decir como regla general que si la tasa de inflación supera al costo del capital, deberá optarse por elevar la inversión en inventarios, hasta donde y cuando la liquidez de la empresa lo permita.

Una alternativa que en ocasiones produce resultados muy efectivos para disminuir la inversión en inventarios, es la reducción del número de materias primas, empaque, etc. que se emplean en la producción estudiándose en conjunto con los departamentos técnicos, comercialización o ventas y fabricación. Los resultados que se obtienen en ocasiones son sorprendentes, debido a que generalmente existe una falta de estandarización y políticas de adquisición congruentes para la optimización de la inversión en los inventarios.

Una parte importante en la administración financiera de los inventarios lo constituye el contacto formal y continuo del departamento de compras y la dirección, con los proveedores de las principales materias primas que se consumen en la producción de la empresa, tratando de optimizar plazos, embarques, modo de envío, medio de transporte, etc., pues lo anterior redundara

en buenos frutos y será un medio importante para mantener la inversión en inventarios dentro de los parámetros aprobados y los niveles deseados.

Reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda y obstaculizar las operaciones de la empresa. Si se tiene grandes cantidades de inventario se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

Al estudiar el nivel de inversión surge una cuestión muy importante, el tamaño de los inventarios, y es importante porque se utiliza para la elaboración de políticas para la administración financiera.

Para la determinación de la inversión en los inventarios es apropiado evaluar algunos factores tales como:

- El nivel de ventas.
- La duración y la tecnología en el proceso productivo
- La durabilidad y la naturaleza de productos perecederos y estacionales.
- La moda o estilo.

El control de los inventarios puede realizarse de diversas maneras:

- Control contable, este puede realizarse mediante Kardex hasta sistemas computarizados, el tipo de control se realizara dependiendo del tamaño de la empresa y el proceso productivo en su caso.
- Control físico, este debe ser seguro y eficiente para esto tendrá que cumplir con ciertos requisitos como la fácil localización y un lugar de almacenamiento apropiado.

- Control del nivel de inversión, que tiene que ver con el aspecto financiero, se determina en base a las políticas de ventas, producción y finanzas, este control tiene mucho que ver con la productividad de la empresa y por esto se utiliza para la fijación de políticas financieras en las que se debe involucrar a todas las partes interesadas.

El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa como todo, ventajas y desventajas, que a continuación se mencionan:

- La empresa puede satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez.
- Implica un costo generalmente alto (almacenamiento, manejo y rendimiento).
- Peligro de obsolescencia.

Existen varias técnicas para administrar los inventarios, las más comunes son:

- ❖ El modelo básico de cantidad económico de pedido (CEP).
- ❖ Existencias de reservas o seguridad de inventarios.
- ❖ Control de inventarios justo a tiempo.
- ❖ Razones financieras simples.

Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se han analizado los conceptos de administración financiera del capital de trabajo, su necesidad, cuantía y fuentes fundamentales. Se han considerado las herramientas que en la actualidad se utilizan para lograr una administración más eficiente del capital de trabajo, como son el análisis a través de razones financieras, administración del efectivo, administración de las cuentas por cobrar y administración del inventario. Todo lo anteriormente expuesto debe contribuir a una mayor comprensión de la gestión financiera de las empresas.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Este capítulo persigue como objetivo la descripción del procedimiento concebido para que los gerentes y administrativos puedan desarrollar acciones continuas que faciliten la aplicación de mecanismos a favor del buen uso de los recursos disponibles y la oportuna toma de decisiones.

Se hace una caracterización de la entidad objeto de estudio, además de un diagnóstico de la situación actual y la propuesta de un procedimiento de análisis del capital de trabajo a corto plazo y su implementación en la Sucursal.

2.1 Caracterización de la entidad.

Por escritura notarial Nro. 3205 de fecha 18 de agosto de 1995, fue creado el documento donde quedó constituida como Sociedad Anónima la Corporación CIMEX S.A., con domicilio social en la Ciudad de la Habana. La Sucursal Ciego de Ávila de la Corporación CIMEX se constituye el primero de mayo de 1999 como parte integrante de la misma, desarrollando en el territorio las actividades de comercialización de bienes y servicios a la población, para cuyo desempeño tiene creada una infraestructura que contiene, además de las bocas de ventas, un grupo de instalaciones que garantizan las actividades de apoyo y en menor medida prestan servicios a terceras entidades.

Como institución independiente, está constituida por una Gerencia General que a ella se subordinan 4 Gerencias de Sociedades: Económica, Comercial, Administrativa y Recursos Humanos, además la conforman 7 Unidades Empresariales de Base (una Tienda Mayorista, una Unidad de Producción y Empaque, Gerencia Fincimex y cuatro Complejos de Comercio Minoristas distribuidos en los distintos municipios de la provincia, los cuales son identificados como: Complejos Panamericano Sur y Servicentro Sur, en la cabecera del territorio y los Complejos Panamericano Norte y Servicentro Norte en el Municipio Morón.

La actividad empresarial fundamental de la corporación es la realización de actividades productivas, de carácter comercial minorista, mayorista y de servicios,

las que se encuentran recogidas y aprobadas en el objeto social de la Corporación CIMEX.

Su **MISIÓN** es garantizar la comercialización de mercancías y servicios con el objetivo de recaudar divisas.

La **VISIÓN** de la Sucursal es que: será la organización líder en el entorno en que se desarrollamos. El recurso humano se ha fortalecido tanto en su profesionalidad como en sus valores a través de la competencia laboral, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Se ha fortalecido la identidad territorial y nacional, siendo firmes defensores de los principios y valores que la sustentan.

Desde su creación ha estado sujeta a modificaciones en su estructura, teniendo un punto de referencia a partir del año 2005 que comienza a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial. Estos cambios han tenido como objetivo facilitar la estructura adecuada para lograr mayores beneficios económicos.

- **Estructura Contable.**

La Sucursal está estructurada en 12 centros contables, 142 centros de costo y un único centro de pago, el que opera con un total de 5 cuentas bancarias. Dispone, mediante publicación en la página web, de un manual de normas y procedimientos de contabilidad que contiene la relación de cuentas contables, su uso y contenido, procedimientos y modelos establecidos para cada uno de los procesos y registros, teniendo fácil acceso la totalidad de los centros contables y 87 centros de costo que representa el 61% del total. Se utiliza el costo como instrumento normativo y evaluador, requiriéndose el dominio por parte de sus directivos de los aspectos esenciales, para su planificación, determinación y análisis. Los gastos para su registro se agrupan por elementos y partidas.

La clasificación por elementos; son los gastos que se identifican por su naturaleza económica, estén o no asociados directa o indirectamente con el servicio de proyectos y son los incurridos, tanto en el proceso de ejecución directa de los servicios, como en el resto de las actividades.

Los lineamientos generales del costo, establecen como uno de los más adecuados el de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, que es el que se aplica en la Empresa.

En la actualidad agrupa un total de 1528 trabajadores, de los cuales el 48% son mujeres, el 75% son graduados de técnicos medios o universitarios y el 65% tiene menos de 40 años. El 52% milita en las filas de la UJC o el PCC. El salario medio asciende a 528.00 pesos, mientras que el monto de salario beneficiado por el efecto del pago por el resultado final asciende a 188.34 pesos.

2.2 Diagnóstico

La Sucursal Cimex Ciego de Ávila es una entidad que en el transcurso de los años ha presentado resultados económicos favorables lo cual se demuestra a continuación con el comportamiento de los indicadores fundamentales.

Tabla No. 1 Indicadores Económicos

Indicador Total	2016	2017	Cumplimiento	
			R17/R16	Valor
Ingreso	111.042,2	121.768,9	109,7	10.726,7
Ventas netas	110.408,9	120.962,2	109,6	10.553,3
Costo	79.052,8	86.489,4	109,4	7.436,5
Gasto	20.901,9	22.126,9	105,9	1.225,0
Utilidad neta	11.087,5	13.152,6	118,6	2.065,1
Índice de Costo	71,19	71,03	99,8	-0,2
Índice de Gasto	18,82	18,17	96,5	-0,7
Índice de Utilidad	9,98	10,80	108,2	0,8
Índice Costo + Gasto	90,02	89,20	99,1	-0,8

Fuente: Tomado de los Estados Financieros

Como se puede apreciar el nivel de ingresos totales y las ventas netas se incrementan de forma sostenida en la Sucursal, con niveles promedio de utilidad más de 2, 065.1 MUM. El costo de ejecuta en correspondencia con los niveles de ingresos alcanzados considerando que el 76% del ingreso lo constituye los combustibles actividad más costosa.

Por su parte los gastos mantienen una conducta favorable, aunque se denota un crecimiento en la estructura del mismo donde el salario y los elementos de gastos asociados a la fuerza de trabajo representan el 54% del total para los años 2016 y 2017 respectivamente.

A pesar de lo anterior, el análisis financiero de la entidad muestra resultados desfavorables, índices de liquidez muy por debajo de los generalmente aceptados y un capital de trabajo negativo, como hemos visto en el capítulo precedente, la existencia de un capital de trabajo se vincula estrechamente con la condición de liquidez general (AC-PC) o capacidad de pago en el corto plazo. Resulta necesario indicar que el Capital de Trabajo permanente de esta entidad fue suministrado por la oficina central de tesorería de la Corporación, mediante trasposos de fondos que cubren la estructura de éste en la entidad.

A continuación mostramos (Tabla No. 2) las principales partidas que influyen en el capital de trabajo. Se partió de considerar que el capital de trabajo representa el recurso financiero disponible para el funcionamiento de la empresa y su administración, su análisis conlleva a desarrollar una serie de políticas y estrategias que permitan administrar eficientemente los fondos de la empresa. Mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo y hacer un buen manejo del nivel de liquidez.

Tabla No. 2 Determinación del Capital de Trabajo

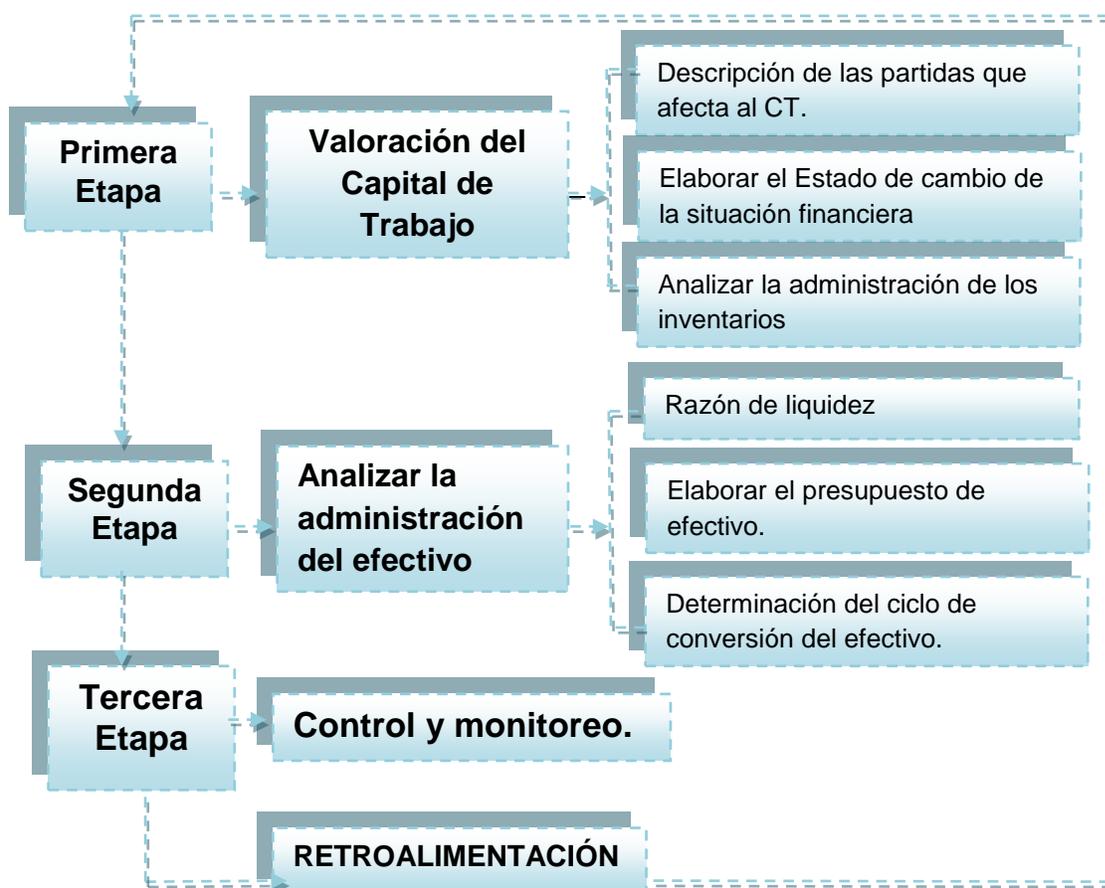
Partidas	2016	2017	%	Variación
Efectivo Total	\$8.320.713,13	\$6.726.318,43	80,8	-1.594.394,70
Cuentas por Cobrar	\$1.030.105,66	\$956.588,00	92,9	-73.517,66
Inventario	\$10.981.583,59	\$13.427.868,03	122,3	2.446.284,44
Otros Activos Circulantes	\$1.733.553,92	\$2.576.431,57	148,6	842.877,65
Activo Circulante	\$22.081.681,48	\$23.762.691,30	107,6	1.681.009,82
Cuentas por Pagar	\$11.574.793,84	\$14.744.063,04	127,4	3.169.269,20
Préstamos Recibidos	\$1.046.708,00	\$3.524.191,98	336,7	2.477.483,98

Otros Pasivos Circulantes	\$10.962.914,19	\$8.632.259,54	78,7	-2.330.654,65
Pasivo Circulante	\$23.613.543,14	\$26.974.918,85	114,2	3.361.375,71
Capital de Trabajo	(\$1.531.861,66)	(\$3.212.227,55)	209,7	-1.680.365,89

Fuente: Tomado de los Estados Financieros

La entidad ha terminado el ciclo contable en los dos años de referencia con insuficiencia de capital de trabajo, lo que determinó el diseño de un procedimiento para el análisis del capital de trabajo que se ilustra a continuación.

2.3 Diseño del Procedimiento de Análisis del Capital de Trabajo.



Esquema 1: Diseño del Procedimiento de Análisis del Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

El Procedimiento de Análisis del Capital de Trabajo que se ilustra, contempla tres etapas: valoración del Capital de Trabajo, análisis de la administración del efectivo y el control y monitoreo de la aplicación del procedimiento.

A continuación se indican las etapas del procedimiento propuesto:

Primera Etapa: Valoración del Capital de Trabajo, con el objetivo de conocer la posesión de liquidez de la entidad. Para realizar esta valoración se han diseñado tres fases en esta primera etapa. Su expresión es la siguiente:

$$CT = AC - PC$$

Donde:

CT- Capital de Trabajo

AC- Activo Circulante

PC- Pasivo Circulante

Fase 1: Descripción de las partidas que conforman el capital de trabajo y realizar un análisis de sus variaciones.

Para calcular el capital de trabajo se debe aplicar la fórmula antes propuesta utilizando dos años o más para analizar el comportamiento del mismo y facilitando el análisis de las partidas que lo conforman, es decir analizar cada una de las partidas de Activos Circulantes y Pasivos Circulantes que aparecen en los Estado de Situación de los periodos seleccionados, este análisis se debe realizar aplicando las técnicas de análisis financiero de aumentos y disminuciones y de los porcentos integrales, el cual permitirá determinar las variaciones de las diferentes partidas facilitando la toma de decisiones.

Fase 2: Elaborar el Estado de cambio de la situación financiera en base al capital de trabajo.

En el análisis del capital de trabajo es fundamental conocer las causas que han originado los niveles de capital; si sus resultados indican niveles satisfactorios, excesivos o escasos y teniendo en cuenta que a la gestión financiera de la

entidad le compete, además conseguir los fondos (financiamiento) y como usarlos de forma más racional (inversiones), se hace necesaria su confección.

En el cuadro de cambio del capital neto de trabajo: se precisan las variaciones que han tenido las cuentas de activos circulantes y pasivos circulantes y su repercusión sobre el capital de trabajo neto ya sea aumentándolo o disminuyéndolo.

Para la elaboración del Estado de cambio de la situación financiera en base al capital de trabajo, se debe determinar:

- Capital de Trabajo en Operaciones: que se obtiene de la ganancia ajustada (Utilidad del periodo más las operaciones que no representen desembolsos de efectivos como las depreciaciones y amortizaciones).
- Capital de Trabajo en Inversiones: se obtiene de determinar las disminuciones o aumentos de las cuentas del activo no circulante.
- Capital de Trabajo en Financiamiento: se obtiene de determinar las disminuciones o aumentos de las cuentas de pasivos no circulantes y el patrimonio.

La suma algebraica de los flujos debe ser igual al aumento o disminución que presentó el Capital de Trabajo Neto en el cuadro de cambio.

Fase 3: Analizar la administración de los inventarios, con el objetivo de integrar el comportamiento de los inventarios de lento o nulo movimiento en la entidad por tipo de proveedores y su impacto en resultado del capital de trabajo.

Paso 1: Calcular la rotación de los inventarios y su ciclo de vida.

Razón de Actividad

- Inventario a capital de trabajo: Esta razón mide la dependencia del capital de trabajo respecto a los inventarios. Siendo los inventarios otro de los principales elementos que integran el capital de trabajo, deben ser medidos, vigilados y sometidos en su caso a posibles reducciones de valor y se expresa de la forma siguiente:

$$ICT = \frac{IN}{CT}$$

Donde:

ICT = Inventario a capital de trabajo

IN = Inventarios Netos

CT = Capital de Trabajo

- Rotación de Inventario: Mide la liquidez o actividad del inventario de la empresa por su rotación. Este índice mide la rapidez con que se vende o se utiliza el inventario de mercancías para la venta o de suministros. Generalmente mientras mayor sea el índice de renovación (o menor la cantidad de días de venta que significan los inventarios) mejor es la operación de la empresa. Se expresan de la siguiente manera:

$$R i \text{ (veces)} = \frac{C V}{(I i + I f) / 2}$$

Donde:

R i = Rotación de inventarios (veces)

CV = Costo de Venta

I i = Inventario inicial

I f = Inventario final

$$R i \text{ (días)} = \frac{360}{R I \text{ (veces)}}$$

Comenzamos determinando el nivel participación de los inventarios en el capital de trabajo total, que nos permitirá poder identificar su impacto en la liquidez de la entidad, se obtendrá de dividir el inventario neto entre el capital de trabajo, esta operatoria la realizaremos para los dos períodos seleccionados, para realizar una valoración cualitativa.

De ahí que los informes cualitativos juegan un importante papel, puesto que a partir de los mismos se podrá conocer con mayor claridad, cual es la situación de la organización respecto a las existencias almacenadas, así como cuales son las medidas a adoptar en caso de tener que hacer frente a determinados problemas.

El conocimiento de cuál es la situación de la organización respecto a las compras y entrega de los productos almacenados a los clientes, así como su evolución a través del tiempo va a facilitar, en gran medida, la ejecución de un control eficaz.

Segunda Etapa: Analizar la administración del efectivo.

Esta etapa tiene el objetivo de reducir al nivel mínimo el efectivo, a través del control de las entradas y salida de efectivo, para lograr la liquidez óptima, teniendo en cuenta las siguientes fases.

Fase 1: Calcular las razones de liquidez.

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

- **Razón Circulante:** Es la que mayormente se usa para medir la solvencia a corto plazo e indica el grado en que se encuentran cubiertos los derechos de los acreedores a corto plazo por activos que se convierten fácilmente en efectivo. El valor ha de ser superior a 1, pues en caso contrario puede tener problemas de liquidez. Su expresión es la siguiente:

$$R C = \frac{A C}{P C}$$

Donde:

RC = Razón circulante

AC = Activo circulante

PC = Pasivo Circulante

- **Razón Ácido:** Es la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, o sea, deduciendo los inventarios de los activos circulantes ya que son por lo general la partida menos líquida de los activos circulantes. Si el ratio aumenta mucho, puede existir disponibles ociosos, por tanto, perder rentabilidad de los mismos. Como valor óptimo se podría indicar 1. Su expresión es como sigue:

$$\text{Razón de ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Donde:

RA = Razón de ácido

I = Inventario

- **Razón de Tesorería:** Indica los saldos de tesorería y títulos negociables entre los pasivos circulantes de la empresa. Se aplica para determinar cuánto posee la empresa en efectivo para hacerle frente a cada peso de deuda a corto plazo. Se acepta como buena de 0.12 a 0.20.

$$\text{Razón de Tesorería} = \frac{\text{Tesorería} + \text{Valores Negociables}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Donde:

RT = Razón de Tesorería

T = Tesorería

VN = Valores Negociables.

En este paso se calcularán las razones de liquidez general, liquidez inmediata y liquidez instantánea para dos periodos o más y se analizará el comportamiento de estas tres razones al compararla con la razón teórica y la tendencia de la entidad en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo.

Fase 2: Elaborar el Presupuesto de efectivo.

Partiendo de que el flujo de efectivo, es el estado financiero que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y sus equivalentes en la entidad y en concordancia con la antes mencionada Resolución 235/2005 de las Normas Cubanas de Contabilidad, este estado le permitirá a los usuarios evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo o equivalentes de él, así como sus necesidades de liquidez; instrumento necesario para tomar decisiones económicas. De esta forma el gestor financiero podrá evaluar la capacidad que posee la entidad, así como las fechas en que se producen estos flujos y el grado de certidumbre relativa a la aparición de los mismos.

Este estado se desglosa según su procedencia en los siguientes aspectos.

- Se efectúa una proyección de los cobros que se van a realizar de las cuentas por cobrar de las ventas de periodos anteriores, así como los cobros de las ventas del periodo a presupuestar. Se buscan las demás fuentes de ingreso que espera tener la empresa durante ese periodo.
- Se relacionan y agrupan las diferentes fuentes de ingresos de efectivo en el período y se totalizan.
- Se determinan los pagos a efectuar de las obligaciones de periodos anteriores y los pagos como consecuencia de las compras del periodo a presupuestar, determinándose también las demás erogaciones que se van a realizar.
- Se relacionan y agrupan las diferentes salidas de efectivo del periodo y se totalizan.
- Se resta al total de ingresos de efectivo, el total de salidas, detectándose el superávit o excedente.
- Se debe determinar el saldo óptimo de efectivo previamente a través del método que decida la empresa.

El Presupuesto de efectivo se desagregará para el próximo mes en los tres primeros días al cierre del ejercicio contable. En la elaboración del flujo de

efectivo deben participar todos aquellos departamentos que pueden ofrecer la información necesaria para la estimación, tales como: comercial, contabilidad, producción, y el resto de las áreas, ya que esto no es función solamente del gestor financiero.

El Presupuesto de Efectivo es una herramienta esencial para el administrador financiero ya que la no utilización del mismo como herramienta de control financiero en la ejecución de las operaciones, provoca con mucha frecuencia que los desembolsos realizados superen las entradas.

Operaciones que producen entradas y salidas de efectivo en las diferentes actividades. Actividades de Operación: Reflejará aquellas transacciones que se incluyen en la realización de las actividades fundamentales del ejercicio económico de la entidad.

Entradas de efectivo

- Cobros a clientes por ventas al contado de productos, mercancías o servicios.
- Cobros a clientes por ventas a crédito de productos, mercancías o servicios.
- Cobros Anticipados.
- Cobros de intereses ganados y otros ingresos.
- Cobros de las ventas de Activos Fijos.
- Cobros de las ventas de inversiones financieras a largo plazo.
- Devolución de préstamos realizados.

Salidas de efectivo

- Pagos a proveedores por ventas al contado de productos, mercancías o servicios.
- Pagos a proveedores por ventas a crédito de productos, mercancías o servicios.
- Pagos Anticipados.
- Pagos de salarios.

- Pagos de otros gastos menores
- Pagos de intereses e impuestos.
- Pagos de las compras de
- Activos Fijos.
- Desembolso por inversiones financieras.
- Préstamos otorgados por la empresa.

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

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

Entradas de efectivo

- Préstamos recibidos a corto, mediano y largo plazo (solo el principal)
- Emisiones de acciones y bonos.

Salidas de efectivo

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

Pago de dividendos.

El Presupuesto de Efectivo tiene los propósitos fundamentales de conocer los pronósticos de entrada y salida de efectivo así como el saldo final en cuenta de efectivo, lo cual permitirá la comparación de este como el efectivo mínimo para las operaciones de modo que se pueda conocer la existencia de déficit o superávit. Una forma simplificada de este se expone a continuación.

Esquema simplificado de Presupuesto de Efectivo:

Entradas de efectivo

(Menos) Salidas de efectivo.

Flujo neto de caja.

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

Saldo final en caja (o en efectivo)

(Menos) Saldo óptimo o saldo de efectivo deseado.

Déficit o Superávit.

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

Preparación del Presupuesto de Efectivo

Un procedimiento bastante común para la preparación de los presupuestos de efectivo consiste en resumir en forma de estado financiero los movimientos de caja (efectivo en caja y bancos).

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

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

El procedimiento para la elaboración del presupuesto de efectivo (flujo de caja o Cash Flow) debe contener los siguientes aspectos:

- Entradas de efectivo: Es el pronóstico de entradas de efectivo que se espera recibir en el periodo. Sus fuentes pueden ser los cobros por las ventas a crédito realizadas en periodos anteriores y aún no cobradas, ventas a crédito del periodo, ventas al contado, cobros anticipados, cobros de intereses, ingresos por dividendos, financiamientos recibidos, préstamos bancarios y otros ingresos.
- Salidas de efectivo: Constituyen el total de efectivo que se espera desembolsar en el periodo como pagos por compras en efectivo, pagos de cuentas por pagar, pagos diferidos, pagos anticipados, pagos por operaciones (nóminas, seguridad social e impuestos de la fuerza de trabajo), pagos de alquileres, electricidad y teléfono, inversiones de capital, pagos de impuesto.
- Flujo neto de efectivo: Es la diferencia entre las entradas y las salidas de efectivo.
- Saldo inicial de efectivo: Es el saldo al inicio del período.
- Saldo final de efectivo: Es el saldo proyectado al final del período, que resulta de adicionar al flujo neto de efectivo el saldo inicial.

- Saldo óptimo de efectivo: Es el saldo de efectivo que se determina como el que minimiza el costo de su tenencia y que garantiza el desarrollo normal de la empresa y se propone se calcule por el método corriente.
- Superávit o Déficit de efectivo: Representa el resultado del presupuesto. Si hay déficit de efectivo, la empresa deberá buscar el financiamiento necesario para continuar sus operaciones; si hay exceso de efectivo se deberán invertir los recursos monetarios excedentes.

En la Sucursal su implementación se propone de la siguiente forma:

En los primeros tres días del mes se debe elaborar el flujo de caja o presupuesto de efectivo y en dependencia de su resultado se asigna los límites de compras a los centros contables para cada proveedor, incluyendo para las compras a los proveedores propios Base de Almacenes Territorial (BAT); además todos los lunes de cada semana se debe analizar el estado de ejecución de los límites asignados por cada centro contable lo que permitirá advertir o alertar a cada uno de ellos para que no se excedan y valorar el cumplimiento al cierre de cada mes.

El formato en la confección del presupuesto de efectivo puede variar pro estará correcto siempre y cuando cumpla con los siguientes objetivos:

1. Planificar los flujos de entradas y salidas de efectivo en el período considerado, segmentado en sub-períodos.
2. Decidir los medios necesarios para atender las necesidades de dinero con el menor costo.
3. Asegurar una óptima utilización de los excedentes.
4. Tomar medidas de control para garantizar la estabilidad financiera.
5. Simular escenarios posibles en base a distintas políticas de gestión de circulante.

Para la ejecución del presupuesto de efectivo de forma ágil y eficaz se recomienda elaborar un programa computarizado que incluya el análisis de sensibilidad y la

realización del real con vistas a ir ajustando dicho presupuesto y hacerlo más realista y objetivo.

Fase 3: Calcular el ciclo de conversión del efectivo.

Esta fase permitirá conocer la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que se hace una erogación para la compra hasta el momento en que se cobra por concepto de venta.

Forma de cálculo:

$$CC= CVI + PPC - PPP$$

Donde:

CC= Ciclo de caja

PVI= Período de vida del inventario

PPC= Período promedio de cobro

PPP= Período promedio de pago

El período de vida del inventario transcurre desde el momento que se compra una materia prima hasta que se vende el producto terminado.

El período promedio de cobro transcurre desde la venta a crédito de productos terminados hasta el cobro de las cuentas por cobrar.

El período promedio de pago transcurre desde la compra a crédito de materias primas hasta el pago de las cuentas por pagar.

Se calcula sumando el ciclo de vida de los inventarios, que no es más que el tiempo promedio que necesita una empresa para vender los inventarios acumulados de materia prima, producción en proceso y productos terminados a sus clientes, más el ciclo promedio de cobro que es el tiempo promedio que necesita una empresa para convertir en efectivo sus cuentas por cobrar, menos el ciclo promedio de pago que es el tiempo promedio que demora una empresa en pagar a sus acreedores.

RC = 360/ CC

Donde:

RC = Rotación de la caja

Tercera Etapa: Control y monitoreo.

En esta etapa del procedimiento y después de evaluar los resultados de su aplicación la Sucursal debe aplicar un plan de medidas que tienda a lograr los resultados esperados.

Para el análisis del procedimiento deben ejecutarse acciones de control de la ejecución real.

- I. Control de las cuentas por cobrar
- II. Control de las cuentas por pagar
- III. Control de efectivo

Para lograr un adecuado control de las cuentas por cobrar se debe:

1. Elaborar un expediente por cada cliente con las cuentas pendientes de cobro.
2. Analizar de forma periódica el período promedio de cobros y la antigüedad de los saldos.
 - Período Promedio de Cobrar.

Es el plazo promedio de tiempo que se requiere para cobrar las ventas a créditos. El periodo promedio de cobro real se debe comparar con los términos de crédito establecidos para analizar su aumento o disminución, así como calcular su tendencia en un periodo de tiempo significativo.

Si se presentara un incremento del periodo promedio de cobro se debe aplicar una política de cobro más agresiva, para disminuir los días pendientes de cobro. Este crecimiento puede estar dado por indisciplina financiera tanto de la empresa como

de sus clientes.

Si se presenta disminución en la tendencia es un buen síntoma de que la política aplicada es correcta o que al menos se esté otorgando menos crédito a los clientes y deberá analizarse también porque pudiera traer consigo una disminución en las ventas.

- Análisis de la Antigüedad de los SalDOS.

El análisis de las cuentas por cobrar por edades muestra cuánto tiempo han estado pendientes las mismas y permite calcular el por ciento de cuentas por cobrar vencidas. El valor del análisis de antigüedad se encuentra en su tendencia a señalar períodos específicos de lentitud aparente en el cobro de cuentas.

El administrador financiero debe controlar sistemáticamente los días de ventas pendientes de cobro y el informe de antigüedad de las cuentas por cobrar, para detectar tendencias y conocer la efectividad de la gestión del crédito comercial.

Si los días de ventas pendientes de cobro comienzan a aumentar o si el informe de las antigüedades de las cuentas por cobrar empieza a mostrar un porcentaje creciente, entonces la política de la empresa requiere ser revisada.

II. Control de las cuentas por pagar.

Para lograr un adecuado control de las cuentas por pagar se debe:

1. Elaborar un expediente por cada proveedor con las cuentas pendientes de pago, teniendo en cuenta las condiciones de crédito que ofrece cada uno de ellos.
 2. Analizar de forma periódica el período promedio de pagos y la antigüedad de los saldos.
- Período Promedio de Pagos:

Es el plazo promedio de tiempo que se tarda en pagar a los proveedores por las compras efectuadas o servicios recibidos. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo, si no implica retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores.

Por lo que un incremento del periodo promedio de pago puede estar dado por indisciplina financiera en el incumplimiento de los contratos y términos de pago pactados y puede deteriorar la imagen y credibilidad de la empresa.

- Análisis de la Antigüedad de los Saldos.

El análisis de las cuentas por pagar por edades muestra cuánto tiempo han estado pendientes las mismas y permite calcular el por ciento de cuentas por pagar por encima de los períodos de crédito recibidos.

El administrador financiero debe controlar sistemáticamente las compras que están pendientes de pago y el informe de antigüedad de las cuentas por pagar, para detectar tendencias y conocer la efectividad de la gestión financiera de la empresa.

III. Control del efectivo

Una vez elaborado el presupuesto de efectivo se debe ejecutar el control del mismo. El control del presupuesto de efectivo se refiere al seguimiento de las entradas y salidas de efectivo para detectar variaciones, determinar sus causas e implementar las medidas necesarias,

Se propone que al inicio y terminación de las actividades generadoras de efectivo y realizadoras de gastos cada área compruebe que los mismos se conformen con lo establecido. Es recomendable que al concluir cada período las áreas elaboren un informe de la ejecución de los ingresos y egresos del efectivo en el período incluyendo las justificaciones por los incumplimientos, ya sean por exceso o defecto.

Es importante tener presente que a partir del comportamiento real, se vaya

ajustando la proyección realizada, además este procedimiento se puede automatizar con las ventajas que ello implica.

Conclusiones parciales del capítulo

EL procedimiento de análisis del capital de trabajo propuesto permitirá determinar las causas de los resultados desfavorables, detectando las deficiencias que presenta la administración del capital de trabajo, así como buscar soluciones y aplicar alternativas que mejoren y fortalezcan el desempeño de la entidad. Podrá ser aplicado en cualquier entidad y ajustado a las características de la misma.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Este capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento para el análisis del capital de trabajo en la Sucursal CIMEX Ciego de Ávila, empleando las técnicas de análisis e interpretación financiera que contribuya a la toma de decisiones.

A continuación se describen los resultados de la aplicación del procedimiento.

3.1 Aplicación del procedimiento para el análisis del capital de trabajo en la Sucursal CIMEX Ciego de Ávila.

Primera Etapa:

En la parte inicial del procedimiento se indica una valoración de las partidas que influyen en el capital de trabajo, por lo que a continuación se expone el análisis de la estructura del activo circulante y el pasivo circulante que componen el estado de situación de la entidad, para lo que se utilizó una tabla en Excel que consta de siete columnas.

Análisis de la estructura del Activo Circulante

Partiendo de que el efectivo en caja y banco constituyen la existencia de monedas y billetes en cuenta corriente. Se considera deba ser lo óptimo que necesita la entidad para operar, ya que un déficit de efectivo puede provocar una suspensión de pagos; y un exceso puede significar la pérdida de oportunidades para obtener rendimientos sobre ese sobrante.

Con respecto al 100% del valor del activo circulante el 38% corresponde al efectivo en el 2016 y 28% en la estructura del 2017, evidenciando un déficit. El decrecimiento de esta partida no permitió enfrentar las obligaciones contraídas sin recurrir a préstamos de la casa matriz, creando nuevas obligaciones.

Las Cuentas por Cobrar reflejan lo que los clientes aún no han pagado a la entidad, a pesar de haber recibido sus mercancías o servicios, representan el

0,4% del activo circulante y respecto al 2016 decrecieron un 7%. Esta partida no incide de forma negativa.

Los Pagos anticipados corresponden a operaciones en que la empresa ha pagado por adelantado, concepto que utilizará en el futuro, y que es un derecho de la misma. Esta partida no incide de forma negativa.

La existencia de inventarios constitutivos, por orden de liquidez, mercancía para la venta, producción en proceso y materias primas y materiales, como los más significativos. Esta partida representa el 50% y 57% del total del activo circulante en la etapa que se evalúa 2016 y 2017 respectivamente. Esto se justifica por ser los inventarios de mercancías en la entidad la principal fuente de materia prima para cumplir con su objeto social, es decir comercializar bienes y servicios. Como puede observarse esta partida se ha incrementado en el 2017 en más de 2,446.3 MCUC, básicamente por el arribo de más de 20 contenedores que los demandados, además de las distribuciones directo a tienda.

De forma resumida, el gráfico que se presenta refleja el comportamiento de las principales partidas que componen el Activo Circulante de la Empresa en los períodos seleccionados.

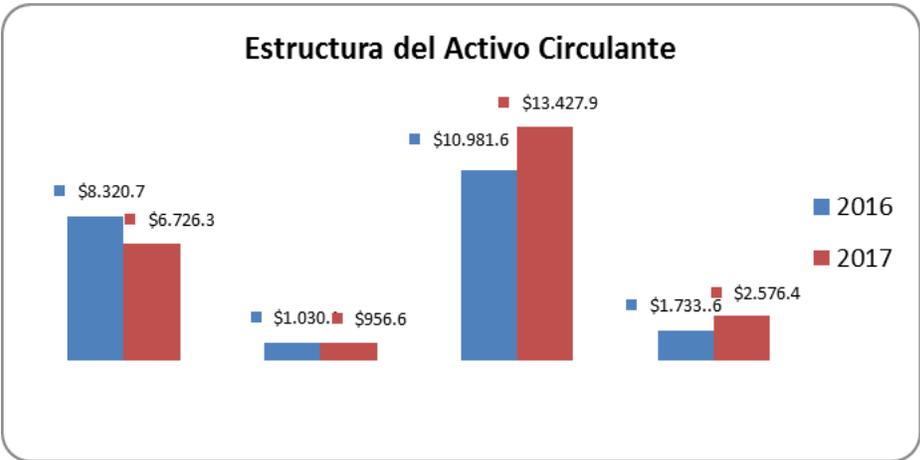


Gráfico1: Estructura del Activo Circulante

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la estructura del Pasivo Circulante.

Partiendo de que el Pasivo Circulante comprende todas las deudas y obligaciones que la Empresa debe satisfacer en un año se realizara el análisis de las partidas que lo componen:

Las cuentas por pagar a corto plazo representan las obligaciones de pago de la entidad no respaldadas por instrumentos formales, sólo por facturas en el estudio realizado se pudo constatar que representan el 49% y el 54% del total del pasivo circulante respectivamente en los periodos que se analizan, de ahí que la partida se ha incrementado respecto al año anterior por no contar con la liquidez suficiente para hacerle frete a las deudas en el corto plazo, disminuyendo sus rotaciones respecto al 2016.

Los préstamos recibidos son aquellos préstamos que la Dirección de Tesorería de la Casa Matriz hace a la sucursal y que deben pagarse en un plazo de 6 meses por lo que con relación al total del pasivo circulante representan el 4% y el 13% respectivamente de los periodos analizados, causa que obedece a la política de corporativa de pago a afiliados en 30 días, dónde la imposibilidad de ello por la no realización de esa mercancía, obliga a la empresa a incurrir en estos préstamos.

Los otros pasivos constituyen el resto de las partidas de pasivos circulantes del Balance General los mismos disminuyen considerablemente respecto al año anterior, reduciendo su importe en 2,330.7 MCUC.

De forma resumida, el gráfico que se presenta refleja el comportamiento de las principales partidas que componen el Pasivo Circulante de la Empresa en los períodos seleccionados.

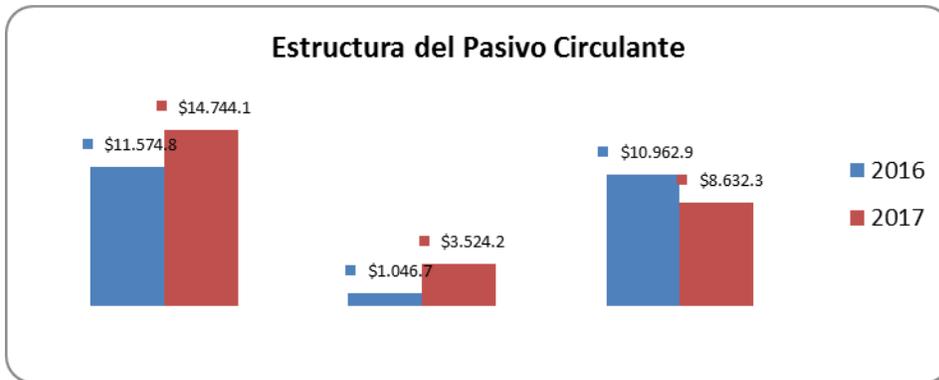


Gráfico 2: Estructura del Pasivo Circulante

Fuente: Elaboración propia.

Como quedó definido en esta etapa 1 (fase 2), el capital de trabajo se determina como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Para validar el procedimiento propuesto se retoman los resultados de la tabla No. 2 del capítulo anterior, utilizada en el diagnóstico.

En los periodos analizados presenta un saldo negativo por valor de 1,531.9 MUM en el 2016 y 3,212.2 MUM en el 2017, lo que representa un aumento neto de 1,680.4 MUM, por el incremento del pasivo circulante en mayor medida que el activo circulante el resultado negativo del Capital de Trabajo corrobora que la empresa objeto de estudio no tiene definida una política de administración del capital de trabajo, ni cuenta con niveles establecidos de riesgo y rentabilidad.

En el caso de los Activos Circulantes, solo se les da un tratamiento mejor a las Cuentas por Cobrar, a las cuales se les da seguimiento en los Consejos de Dirección y se buscan opciones para efectuar su cobro antes de 30 días; en caso de impago se le aplica una mora al cliente por su parte.

El Efectivo se maneja teniendo en cuenta las necesidades inmediatas para realizar los desembolsos, sin tener en cuenta un nivel mínimo o máximo de mantención de Efectivo las partidas que conforman el Inventario tampoco tienen una política prefijada que avale sus movimientos en el período analizado; aunque es importante destacar que aun cuando tienen definido realizar pedidos automáticos a la Base de Almacén Territorial V y las demandas de contenedores,

previstas en el año, éstos debido a factores del entorno no se reciben en tiempo, lo que trae como consecuencia que lleguen desfasadamente.

Paso No. 2. Cuadro de Cambio en el Capital Neto de Trabajo

Al elaborar el Cuadro de Cambio en el Capital Neto de Trabajo (Anexo 3), se nota que al comparar el 2017 con el 2016 disminuyó el Capital Neto de Trabajo en \$ 1,316098.5.00 por lo que no existe estabilidad financiera por ser mayores sus obligaciones de pago en el corto plazo (Pasivo Circulante) que sus Activos Circulantes. En este período disminuyeron los Activos Circulantes en mayor proporción que los Pasivos Circulantes.

Orígenes: Se confeccionó el estado de origen y aplicación de fondos comparando los años 2017 y 2016. En los orígenes se percibió que la mayor fuente de financiamiento está originada por las Operaciones, debido a un aumento de la Utilidad Neta en \$ 2,065114.56, que representa el 52% del total de los Orígenes. En el caso de las aplicaciones se observa que a la aplicación de los fondos le corresponde al concepto de Financiación, siendo la mayor aplicación al incremento de la Inversión Estatal Descentralizada por 3,195970.87, que representa el 64%.

Paso 3: Administración de los inventarios

El cálculo de la razón de actividad relacionada o los inventarios se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 2: Cálculo de las Razones de Actividad relacionadas con el Inventario.

	2016	2017	%	Variación
Razones de Actividad				
Rotación del Inventario (CV/SPI)	7,23	7,09	98,0	-0,14
Inventario a CT (Inventario neto/CT)	-7,17	-4,18	58,3	2,99
Ciclo de vida del Inventario (360/RI)	49,8	50,8	102,0	1,01

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la administración de los inventarios como parte del procedimiento, se puede concluir que los inventarios crecen de un periodo a otro en valores absolutos. Los cálculos realizados evidencian la movilidad del inventario y es aplicable a empresas como está totalmente comercializadora que tiene almacén con altos montos de inventarios de mercancías. Como puede apreciarse el resultado no es positivo pero no es el responsable total del deterioro del capital de trabajo, sino que evidencia el mal manejo de las finanzas.

La situación de los inventarios no es favorable se aprecia una tendencia a incrementar su ciclo de vida en un 2%.

Sería sugerente que se realizaran estos cálculos por renglones o líneas de productos y compararlos con las compras, para evidenciar cuantitativamente los inventarios ociosos, de lento movimiento o el exceso de inventarios en general.

Segunda Etapa: Analizar la administración del efectivo

Pruebas de liquidez

En correspondencia con el diseño del capítulo anterior se realiza el análisis de la liquidez siguiendo una secuencia lógica. A continuación se presenta tabla No. 3 con los cálculos realizados.

Tabla 2: Cálculo de las Razones de Actividad relacionadas con el Inventario.

Tabla 3: Cálculo de las Razones de Liquidez.

Razones de Liquidez	2016	2017	%	Variación
Liquidez General (AC/PC)	0,94	0,88	94,2	-0,05
Liquidez Inmediata ((AC-Inv)/PC)	0,47	0,38	81,5	-0,09
Liquidez Instantánea (Efectivo/PC)	0,35	0,25	70,8	-0,10

Fuente: Elaboración propia

En el 2017 se dispone 0.88 centavos de activo circulante con relación al pasivo circulante, notándose un descenso en 0.05 con relación al 2016 que fue de 0.94 centavos, dado por un aumento del pasivo circulante en 3,361,375.71 pesos, representando un 14.2 % más con relación al 2016, esto muestra una disminución del margen de seguridad con que cuenta la empresa para cubrir su flujo de efectivos durante las operaciones de su negocio.

Paso No, 2 Elaborar el presupuesto de efectivo.

Se parte de considerar que el presupuesto de efectivo, es importante para cualquier empresa, ya que permite conocer los saldos de efectivos previstos, para un periodo económico futuro, por tanto, esto da la posibilidad de que la entidad sepa anticipadamente si va a requerir de financiamiento externo y en este caso puede de manera anticipada y analítica aplicar las técnicas de administración financiera a corto plazo, para buscar la fuente de financiamiento menos costosa. Si por lo contrario el presupuesto indica que el efectivo esperado estará por encima del saldo mínimo de efectivo requerido, entonces el financiero, puede hacer un estudio, que le permite decidir en qué va a hacer la inversión del exceso de dinero, que represente mayor rendimiento.

En este caso específicamente la entidad en cuestión en los dos periodos analizados presenta un requerimiento de efectivo, lo que exige del gestor financiero hacer un plan de medidas encaminadas a buscar fuentes de financiamiento a través de: Fuentes Internas, Factoraje de cuentas por cobrar y obtención de créditos y préstamos como última alternativa.

A continuación se muestran el flujo de efectivo ejecutado en los años tomados para el estudio.

Tabla 4: Flujo de Efectivo a Futuro.

FLUJO DE CAJA		UM: MCUC	
DESCRIPCION	Año 2016	Año 2017	
	Real Dic/16	Real Dic/17	
Saldo Inicial de Efectivo	723.024,57	345.108,89	
Tesorería	421.412,29	204.108,89	
BFI (Ingresos +Gastos)	301.612,28	141.000,00	
(+) Entradas de Efectivo por Operaciones	10.625.110,91	9.326.986,26	
Cobros a Afiliadas	244.336,60	444.305,15	
Cobros a Terceros	336.761,21	512.335,15	
Ingresos del Periodo	7.044.013,10	8.120.345,96	
Toma del Préstamo	3.000.000,00	250.000,00	
Disponibilidad	11.348.135,48	9.672.095,2	
(-) Salidas de Efectivo por Operaciones	25.004.307,41	51.571.650,9	
Aportes a Casa Matriz	20.188.261,80	22.785.524,79	
Utilidad	11.087.460,83	13.152.574,99	
Depreciación	9.100.800,97	9.632.949,80	
Traspasos a la cuenta de Gastos en el BFI (estimulación, pagos a proveedores nacionales en Bancos distintos al BFI y Otros)	416.039,80	370.000,00	
Pagos de servicios a Terceros (Servicios Vitales)	150.000,00	150.000,00	
Pagos al sistema GAE por instrumento diferente a la LC.	71.494,01	65.000,00	
Pagos a Proveedores locales	76.438,08	69.000,00	
Pagos proveedores terceros (excepto los que se pagan por la cuenta de presupuesto)	1.210.507,05	460.000,00	
Pagos a CUPET(combustible para la venta)	778.877,32	779.000,00	
Pagos a ejecutar en el mes a Afiliadas	1.962.689,35	13.314.063,04	
Mercancías y servicios	1.873.932,36	13.225.306,05	
Cobros Automáticos autorizados	88.756,99	88.756,99	
Devolución del Préstamo en CUC a Casa Matriz		250.000,00	
Compras de CUP	150.000,00	15.000,0	
Saldo Final Mínimo en Tesorería	-13.656.171,93	-41.899.555,7	

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de efectivo constituye un instrumento financiero a corto plazo (hasta un año) que incluye una proyección de los ingresos y egresos futuros de efectivo

durante el período proyectado. La diferencia entre estos dos aspectos permitió obtener un flujo neto de efectivo que junto al efectivo al inicio (final del período anterior permitió calcular el efectivo final que se comparó con el saldo en efectivo que deberá mantener la empresa para cumplimentar sus obligaciones, llegando así a determinar si existe déficit o superávit de efectivo en cada período analizado, siendo éste su objetivo fundamental.

El presupuesto de efectivo de la entidad cuenta esencialmente con un flujo de caja proyectado dado por las entradas de efectivo que incluye la totalidad de las partidas de las cuales resultan entradas de efectivo en un periodo cualquiera y los desembolsos de efectivo, compuestos por todas las erogaciones de efectivo en el período que se abarca.

Para la elaboración del presupuesto de efectivo fue necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. El insumo fundamental o punto de partida del presupuesto de efectivo fue el pronóstico de ingresos para el período analizado.
2. Existencia de determinados gastos que no requieren pago de efectivo como es el caso de la depreciación.
3. Existencia de un desfase entre el momento de la venta y del cobro y entre el momento de la compra y del pago por lo que la entidad deberá realizar un pronóstico de los cobros y pagos que se ejecutaron en cada uno de los intervalos que contiene el presupuesto de efectivo.
4. El período que se consideró en el presupuesto de efectivo (por lo general un año) se dividió en intervalos. La cantidad y tipos de intervalos depende en gran parte de la naturaleza de la entidad, por lo que cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivo, mayor números de intervalos deberá tener el presupuesto.

La confección del presupuesto de efectivo permitió determinar en qué momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá necesidades de efectivo a corto plazo para buscar su financiación o si por el contrario tendrá excedentes temporalmente ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, es decir, que el presupuesto de efectivo permitirá a la gerencia estar mejor preparada para afrontar la situación futura del efectivo, además de poder lograr un mayor control de la utilización del efectivo esperado y tratar de garantizar la, liquidez necesaria.

El procedimiento utilizado de manera general para elaborar el presupuesto de efectivo permitió:

1. Disponer del pronóstico de ingresos de la entidad para el período a proyectar (segmentado) teniendo en cuenta el comportamiento estadístico en años anteriores así como las particularidades que se prevén para el año que se pronostica (y el plan financiero del año para la empresa debidamente aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios, donde aparece la proyección de los destinos del efectivo planificado , todo lo cual constituye la fuente de información para la elaboración del presupuesto de efectivo.
2. Elaborar el flujo de efectivo (entradas y salidas de efectivo) proyectado, teniendo en cuenta su segmentación, así como su las partidas de entrada y desembolsos particularmente elaboradas para la entidad en cuestión y a partir del mismo determinar el flujo neto de efectivo.
3. Disponer del efectivo al inicio (final del período anterior) para que al ser comparado con el flujo neto de efectivo dé como resultado el efectivo final.
4. Comparar el efectivo final con el saldo óptimo de efectivo a mantener por la entidad para sus operaciones corrientes.
5. Hacer los ajustes correspondientes a los egresos proyectados teniendo en cuenta el comportamiento de las entradas proyectadas.

6. Controlar simultáneamente el comportamiento real del efectivo que permita ir ajustando los intervalos subsiguientes haciendo más dinámico y realista la ejecución del mismo.

La clave de la exactitud en la mayoría de los presupuestos de efectivo está en el pronóstico de los ingresos, es por eso que cuando el presupuesto se amplía para incluir en él un rango de posibles resultados, se está en condiciones de evaluar el riesgo en los negocios y la liquidez de la entidad y poder planear unos márgenes de seguridad más reales contemplando un rango de posibilidades lo cual permite tener la capacidad para adaptarse a cambios inesperados en los flujos de efectivo. Esto debe ser así, por el hecho de que el presupuesto de efectivo es únicamente un estimado de los flujos futuros de fondos y el análisis de sensibilidad a través de 3 posibles resultados (situación favorable, situación desfavorable y situación intermedia) o la utilización de un análisis de simulación computarizado permiten, si bien no reducir la incertidumbre, estar mejor preparados para enfrentarla. En este sentido se plantea que el presupuesto de efectivo no debe servir para predecir sino para prever ya que la predicción es el resultado más probable del futuro y el administrador financiero necesita preocuparse también de los procesos poco probables para estar preparado y reaccionar más rápido antes los desajustes, intentando no minimizar el riesgo, sino decidir cómo asumir esos riesgos.

Paso No. 3: Determinación del ciclo de conversión del efectivo.

El ciclo de conversión del efectivo se determina de la forma siguiente:

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

Tabla 5: cálculo del ciclo de conversión del efectivo para los años 2016 y 2017.

Sucursal CIMEX Ciego de Ávila		
Duración en Días	2016	2017
(+) Ciclo Promedio de Inventarios	49.8	50.8
(+) Ciclo Promedio de Cobros	7.60	5.07
(-) Ciclo Promedio de Pagos	51.17	59.68
(=) Ciclo de Conversión del Efectivo	6.23	-3.81

Fuente: Elaboración propia

En el 2017 el ciclo de conversión del efectivo es negativo en -3.81 días, es decir existe una relación desfavorable entre las salidas de efectivo, relacionada con sus partidas por pagar y las entradas de efectivo originada por el cobro; en el 2016 el ciclo de efectivo fue de 6.2 días. Obsérvese que el ciclo de conversión del efectivo decrece, lo que significa que la entidad tiene más comprometido e inmovilizado su efectivo, por lo que tiene una lenta rotación de inventarios y está incurriendo en un mayor costo de oportunidad respectivamente en ambos años.

Tercera Etapa: Control y monitoreo.

Para optimizar el efectivo se recomienda (teniendo en consideración lo abordado en el capítulo anterior), verificar los mecanismos para gestionar las entradas y salidas de efectivo, ya que mediante su utilización eficiente garantizarán a la dirección económica de esta entidad un apoyo para gestionar los flujos de efectivos de las diferentes actividades y por lo tanto esto favorecerá al mejoramiento de la situación existente con la tesorería en la entidad.

De acuerdo a las características de la empresa recomendamos a la dirección económica utilizar como mecanismos para gestionar las entradas de efectivo: el incremento del volumen de las ventas, preferentemente el volumen de las ventas que poseen mayor margen de contribución; cumplir con la política de crédito a

cabalidad sin llegar al punto de maltratar a algún cliente con métodos agresivos utilizados.

También se recomienda como mecanismos para gestionar las salidas de efectivo: la demora de los pagos lo más posible, en caso de que no se quiera aprovechar el descuento por pronto pago, sin dañar la imagen de la organización y tildarnos como incumplidores; negociar con los proveedores para ver si se puede reducir los precios y mejorar los plazos de pagos y por último reducir de forma casi total los costos de no tener calidad en las producciones.

Las decisiones de Inversión y de Financiación constituyen elementos fundamentales que influyen sobre la Administración del Efectivo. Como se describió en el capítulo anterior, estas decisiones van a ser determinadas por los flujos de entradas y salidas de efectivo que posea la entidad, ya que si posee superávit necesitará invertir su exceso de efectivo y si es un déficit requerirá financiamiento para invertir en capital de trabajo. En este sentido, según la planificación realizada y el análisis del presupuesto de efectivo, se aspira que la empresa tenga superávit de efectivo a partir del nuevo año, lo cual se debe a los resultados económicos previstos para el período analizado que permitirán obtener financiamiento mediante la retención de utilidades. Es necesario aclarar que esto solo se logrará si se cumplen los supuestos bajo los cuales se realizó la presupuestación.

Lograr una administración eficiente de los inventarios y que por lo tanto contribuya a disminuir el ciclo de conversión de efectivo de la entidad, emplear el Método ABC para el control de Inventario basado en el principio de Pareto, donde se podrán identificar los inventarios de mayor peso en el valor del consumo material anual, para que de esta forma se tengan identificados los renglones pocos vitales en la gestión de inventarios.

Como resultado del procedimiento aplicado deberá cumplirse con el siguiente plan de medidas:

Medidas	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1.- Elaborar mensualmente el Estado de cambio de a la situación Financiera en base al Capital de Trabajo, a partir de los datos que conforman el Estado de Situación de la entidad, para facilitar el diagnóstico de las capacidades de la misma para generar flujos positivos a partir de las operaciones corrientes, cumplir con las obligaciones contraídas con los acreedores e identificar si la entidad está generando efectivo a corto plazo a inversiones de lenta recuperación.	Gestor Financiero	Mensual
2.- Realizar informes al Consejo de Dirección por parte del Especialista en Gestión Económica del Estado de Situación que exprese el Estado de cambio de la posición financiera por las diferentes actividades.	Especialista de Gestión Económica	Mensual
3.- Explotar el sistema automatizado de la contabilidad para que se pueda calcular a tiempo real las razones de actividad; cobros y pagos, que permitan conocer y accionar sobre estos ciclos identificando los principales clientes morosos y conocer mediante el análisis de la antigüedad de los saldos el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar; para contribuir mediante acciones concretas elevar la calidad de la Gestión Económica de la Entidad.	Gestor Financiero	Mensual
4.- en el caso de los inventarios es necesario tener en cuenta el comportamiento de estos por líneas y familias de productos y analizar a ese nivel la relación compra-venta.	Gerente Comercial	Mensual

5.- En la administración del efectivo calcular las razones de liquidez, mediante el sistema automatizado de la contabilidad en el módulo de análisis.	Gestor Financiero	Mensual
6.- Informar al Consejo de Dirección de los resultados obtenidos por la aplicación conjunta de las razones anteriores que propicien una correcta toma de decisiones para un mejor desempeño de la entidad.	Gerente Económico	Mensual
7.- Mantener como política elaborar el presupuesto de efectivo para conocer en qué momento la entidad necesita un préstamo o tiene efectivo ocioso.	Gestor Financiero	Mensual

Conclusiones parciales del capítulo:

Los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para el análisis del capital de trabajo en la Sucursal CIMEX Ciego de Ávila, lugar donde se desarrolló el presente trabajo, evidencia a través del análisis aplicado mediante razones financieras que el ciclo de días de inventarios y el ciclo de pago muestran resultados desfavorables con relación a los ratios teóricos. Igual comportamiento mostraron las razones determinadas en la etapa II del procedimiento, referida a la administración del efectivo. En esta etapa, en la aplicación del Presupuesto de Efectivo que se propone en este trabajo, se determinaron saldos mínimos que comprometieron en su momento la capacidad de pago de la entidad. Por último se propone a la empresa la estrategia de conversión de efectivo que le es más conveniente utilizar y las medidas a aplicar para lograr los mejores resultados en la aplicación del procedimiento aquí expuesto.

CONCLUSIONES

1. Las razones financieras de liquidez muestran valores desfavorables en los años analizados, así como las razones de actividad que exceden en sus resultados los plazos máximos generalmente contratados con proveedores y clientes.
2. La entidad no cuenta con una política exhaustiva relacionada con los niveles de sus cuentas de Pasivo Circulante; es decir, ésta no presenta una estrategia relacionada con el manejo de las decisiones de las Cuentas por Pagar.
3. La sucursal presenta inventarios de lento o nulo movimiento, lo que afecta considerablemente sus finanzas.

RECOMENDACIONES

1. Implementar cursos de superación que tiendan a desarrollar y fortalecer una cultura analítica en los especialistas y directivos dotándolos de conocimientos y habilidades que les permitan realizar análisis económico-financieros oportunos y precisos encaminados a lograr mejores resultados en la administración financiera.
2. Sistematizar el análisis de la situación económico-financiera de la empresa para prever futuros deterioros en su evolución y precisar la gravedad o no de la situación por la ausencia de un diagnóstico oportuno, utilizar las técnicas aquí propuestas y su correspondiente evaluación.
3. Crear una comisión que garantice el control y monitoreo de la aplicación del procedimiento propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. En Línea: Consultado 14/01/2018.
2. Anónimo. Tomado de <http://www.cnbv.gob.mx/recursos/Glosario1P.htm>.
3. BERTEIN, A. (2003), "Análisis de los Estados Financieros Teoría, Aplicación e interpretación", España.
4. Lineamiento Número 13 de la Política Económica y Social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011) Cuba.
5. CUÉ VEGA, A. (2000) "Diccionario de Finanzas Empresariales", edit. Granica, México.
6. GARZA TREVIÑO, J, (1996) "Administración Contemporánea", edit. Alhambra, México.
7. LANGDON KEN Y BONHAM A. (2001) "Finanzas en los Negocios", edit. Mc Grant Hill, Colombia.
8. PERDOMO MORENO, A., (2001). " Métodos y Modelos básicos de Planeación Financiera", edit. PEMA, México.
9. CHONGO ESPINOSA. [En línea], <http://www.monogramas.com> [Consultado, el 18 de febrero, 2012]
10. AMAT SALAS, (2001). Análisis Financiero de Hoteles/ Oriol Amat Salas.- Barcelona: Ed. EADA Gestión.
11. CALLES, RICHARD. Administración Financiera, Richard Calles.- [En línea], <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinvt.htm>. [Consultado, 26 de Noviembre,2017]
12. SOCÍAS SALVÁ, A., y HERRANZ BASCONES R., (2002) Contabilidad Financiera. Ediciones Pirámides. Madrid. España.
13. BLOCK, S., Y HIRT GEOFFREY. J., (2001) "Fundamentos de Gerencia Financiera", edit. McGraw Hill, Colombia.
14. CALLES. Administración Financiera, Richard Calles.- [En línea], <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adxcinvt.htm>. [Consultado, 26 de enero,2018]
15. BREALEY, R. Fundamentos de Financiación Empresarial/ R. Brealey.- 4 ta ed - México: Ed Mac Graw, 1993.
16. DACOSTA MÉNDEZ, A. Elaboración y Aplicación de un Sistema de Análisis Financiero para la toma de Decisiones. 1997.

17. LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN. Copyright © 2011 • Diseñado por el Grupo ICE de Datacimex • Tomado de CUBADEBATE
18. VEGA FALCÓN, V. (1998). Herramientas económicas para la toma de decisiones gerenciales. Tesis doctoral. La Habana. Cuba.
19. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm>. [Consultado en la Red mundial] 2018.
20. <http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDeInventarios>. [Consultado en la Red mundial] 2018.
21. Disponible en: [http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Fat%20 Jose Admon%20financiera.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Fat%20JoseAdmon%20financiera.htm). consultado 04/01/2018.
22. FAT, J. A. Relación de finanzas con las funciones básicas de la empresa. Consultado 04/01/2018. <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Fat%20Jose-Relac%20finan.htm>. (en línea).
23. GITMAN, L. (1986) Fundamentos de Administración Financiera. Edición Especial. Ministerio de Educación Superior. Cuba.
24. GUAJARDO, G. (1999) Contabilidad Financiera. Editora McGraw Hill. 2da Edición. México.
25. SOLÓZANO SOSA MI: <http://www.monografias.com/trabajos37/administraciondelefectivo/administraciondelefectivo.shtm>. Consultado: 04-01-2018.
26. BLANCO, A. (2010) Gestión del Capital de Trabajo: un diagnóstico de su aplicación. Tesis de Diploma dirigida por Lic. D. Espinosa, 2010.
27. DEMESTRE, A (2009). Cultura financiera: una necesidad empresarial. Edición Publicentro. 1ra Edición. La Habana.
28. FAT, J. A. La administración financiera empresarial. Consultado en enero 2018 Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Fat%20JoseAdmon%20financiera.htm>
29. FAT, J. A. Relación de finanzas con las funciones básicas de la empresa. Consultado en enero 2018. Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Fat%20Jose-Relac%20finan.htm>.

30. GUAJARDO, G. (1999) Contabilidad Financiera. Editora McGraw Hill. 2da Edición. México, 1999.
 31. ESPINOSA, D. (2005). Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Matanzas.
 32. PONCE, Y. (2011). Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Ciego de Ávila. Cuba.
- PASOS, E. (2016). Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Camagüey. Cuba.

ANEXOS 1: Estado de Situación Comparativo

Corporacion Cimex, S.A.

Entidad: CCS50 - Sucursal Ciego de Ávila

Descripción	2016	2017	% Crec	Variación Abosluta	% Integrales
ACTIVOS					
Activo Circulante					
Efectivo	\$8.320.713,13	\$6.726.318,43	80,8%	(\$1.594.394,70)	28,3
Cuentas por Cobrar	\$1.030.105,66	\$956.588,00	92,9%	(\$73.517,66)	4,0
Pagos Anticipados	\$15.725,18	\$75.485,27	480,0%	\$59.760,09	0,3
Inventario	\$11.057.609,30	\$13.493.147,78	122,0%	\$2.435.538,48	56,8
Otros Activos Circulantes	\$1.657.528,21	\$2.247.151,82	135,6%	\$589.623,61	9,5
Total de Activo Circulante	\$22.081.681,48	\$23.762.691,30	107,6%	\$1.681.009,82	100,0
Activo Fijo					
Total de Activo Fijo	\$18.349.957,78	\$19.396.966,69	105,7%	\$1.047.008,91	52,4
Total de Depreciación y Amortización	(\$9.100.880,97)	(\$9.632.949,80)	105,8%	(\$532.068,83)	-26,0
Total de Activo Fijo Neto	\$9.249.076,81	\$9.764.016,89	105,6%	\$514.940,08	26,4
Total de Activo Diferido	\$44.946,46	\$56.523,83	125,8%	\$11.577,37	0,2
Total de Otros Activos	\$1.273.226,09	\$3.410.610,68	267,9%	\$2.137.384,59	9,2
Total de ACTIVOS	\$32.648.930,84	\$36.993.842,70	113,3%	\$4.344.911,86	100,0
PASIVOS					
Pasivo Circulante					
Cuentas por Pagar	\$11.574.793,84	\$14.744.063,04	127,4%	\$3.169.269,20	54,7
Cobros Anticipados	\$3.599,93	\$39.711,59	1103,1%	\$36.111,66	0,1
Préstamos Recibidos	\$1.046.708,00	\$3.524.191,98	336,7%	\$2.477.483,98	13,1
Otros Pasivos circulantes	\$10.962.914,19	\$8.632.259,54	78,7%	(\$2.330.654,65)	32,0
Total de Pasivo Circulante	\$23.613.543,14	\$26.974.918,85	114,2%	\$3.361.375,71	100,0
Otros Pasivos					
Total de Otros Pasivos	\$963.200,87	\$1.296.565,07	134,6%	\$333.364,20	4,6
Total de PASIVOS	\$24.576.744,01	\$28.271.483,92	115,0%	\$3.694.739,91	4,6
CAPITAL					
619007 - Resultados a liquidar	\$0,00	(\$13.152.574,99)	0,0%	(\$13.152.574,99)	-150,8
619101 - Relaciones casa matriz y entidades-Capital	\$7.073.604,59	\$7.251.065,26	102,5%	\$177.460,67	83,1
619102 - Relaciones casa matriz y entidades-Resultado	\$869.258,02	\$1.283.106,43	147,6%	\$413.848,41	14,7
649001 - Fondo p/el desarr social del colectivo	\$129.324,22	\$188.187,09	145,5%	\$58.862,87	2,2
Ganancia (Pérdida) del Año Actual:	\$11.087.460,43	\$13.152.574,99	118,6%	\$2.065.114,56	150,8
Total de CAPITAL	\$8.072.186,83	\$8.722.358,78	108,1%	\$650.171,95	100,0
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	\$32.648.930,84	\$36.993.842,70	113,3%	\$4.344.911,86	23,6

ANEXOS 2: Estado de Resultados Comparativo.

Corporacion Cimex, S.A.					
Entidad: CCS50 - Sucursal Ciego de Ávila					
Descripción	2016	2017	%	Variación Absoluta	% Integrales
Ventas	\$115.500.413,24	\$132.708.084,59	115%	17207671,35	1.009,0%
Devoluciones y Rebajas en Ventas	\$50.384,59	\$148.190,31	294%	97805,72	1,1%
Impuestos por las Ventas	\$5.736.917,68	\$11.597.707,25	202%	5860789,57	88,2%
VENTAS NETAS	\$110.408.908,23	\$120.962.187,03	110%	10553278,80	919,7%
Costo de Ventas	\$78.962.845,76	\$86.489.381,60	110%	7526535,84	657,6%
UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA	\$31.446.062,47	\$34.472.805,43	110%	3026742,96	262,1%
Gastos de Operaciones	\$14.663.479,88	\$15.380.020,06	105%	716540,18	116,9%
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA EN VENTAS	\$16.782.582,59	\$19.092.785,37	114%	2310202,78	145,2%
Gastos Generales y de Administración	\$1.215.025,54	\$1.518.266,48	125%	303240,94	11,5%
UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIONES	\$15.567.557,05	\$17.574.518,89	113%	2006961,84	133,6%
Gastos Financieros	\$1.860.485,94	\$2.188.694,87	118%	328208,93	16,6%
Total de Gastos por Pérdidas	\$141.391,46	\$154.554,42	109%	13162,96	1,2%
Gastos por Faltantes	\$55.012,24	\$72.425,73	132%	17413,49	0,6%
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$2.200.799,22	\$1.936.202,96	88%	-264596,26	14,7%
Otros Gastos	\$27.210,00	\$858.724,16	3.156%	831514,16	6,5%
Ingresos Financieros	\$314.979,01	\$397.950,36	126%	82971,35	3,0%
Ingresos por variación de Tasa de Cambio	\$0,00	\$18.006,49	0%	18006,49	0,1%
Ingresos por Sobrantes	\$114.039,94	\$145.065,50	127%	31025,56	1,1%
Otros Ingresos	\$204.252,70	\$245.642,38	120%	41389,68	1,9%
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO	\$11.087.460,43	\$13.152.574,99	119%	2065114,56	100,0%
PÉRDIDA DESPUÉS DE IMPUESTO	\$11.087.460,43	\$13.152.574,99	119%	2065114,56	100,0%

ANEXOS 3:

Cuadro de Cambio en Capital de Trabajo		
Indicadores	Aumentos	Disminuciones
Efectivo en Caja y Banco		-1594394,7
Cuentas por Cobrar		-73517,7
Inventarios	2446284,4	
Resto de Activos Circulantes	842877,7	
Total Activos Circulantes	3289162,1	-1667912,4
Cuentas y Efectos por Pagar		3169269,2
Préstamos recibidos		2477484,0
Otros Pasivos por pagar	-2330654,7	
Total Pasivos Circulantes	-2330654,7	5646753,2
Disminución Capital de Trabajo	-3020333,4	
	3978840,8	3978840,8

Estado de la Situación Financiera en base a Capital de Trabajo	
Sucursal CIMEX Ciego de Ávila	
31/12/2017	
I) CAPITAL DE TRABAJO EN OPERACIONES	
Utilidad	2065114,56
Depreciación acumulada	-532068,83
Inventarios	2.446.284,44
Capital originado por operaciones	3979330,17
II) CAPITAL DE TRABAJO EN INVERSIONES	
Activos diferidos	2137384,59
Otros activos	11577,37
Activos Fijos	1047008,91
Pasivos diferidos	-1443763,88
Otros Pasivos	-3694739,91
Capital aplicado por inversiones	-1942532,92
III) CAPITAL DE TRABAJO POR FINANCIAMIENTO	
Obligaciones a largo plazo	333364,2
Patrimonio	650171,95
Capital originado por financiamiento	983536,15
Disminución del Capital de Trabajo	3020333,4

ANEXOS 4:

CORPORACIÓN CIMEX

ENTIDAD: Sucursal Cimex Ciego de Ávila

FLUJO DE CAJA A FUTURO

UM: MCUC

	Año 2016	Año 2017
DESCRIPCION	Real Dic/16	Real Dic/17
Saldo Inicial de Efectivo	723.024,57	345.108,89
Tesorería	421.412,29	204.108,89
BFI (Ingresos +Gastos)	301.612,28	141.000,00
(+) Entradas de Efectivo por Operaciones	10.625.110,91	9.326.986,26
Cobros a Afiliadas	244.336,60	444.305,15
Cobros a Terceros	336.761,21	512.335,15
Ingresos del Periodo	7.044.013,10	8.120.345,96
Toma del Préstamo	3.000.000,00	250.000,00
Disponibilidad	11.348.135,48	9.672.095,2
(-) Salidas de Efectivo por Operaciones	25.004.307,41	51.571.650,9
Aportes a Casa Matriz	20.188.261,80	22.785.524,79
Utilidad	11.087.460,83	13.152.574,99
Depreciación	9.100.800,97	9.632.949,80

Traspasos a la cuenta de Gastos en el BFI(estimulación, pagos a proveedores nacionales en Bancos distintos al BFI y Otros)	416.039,80	370.000,00
Pagos de servicios a Terceros (Servicios Vitales)	150.000,00	150.000,00
Pagos al sistema GAE por instrumento diferente a la LC.	71.494,01	65.000,00
Pagos a Proveedores locales	76.438,08	69.000,00
Pagos proveedorse terceros (excepto los que se pagan por la cuenta de presupuesto)	1.210.507,05	460.000,00
Pagos a CUPET(combustible para la venta)	778.877,32	779.000,00
Pagos a ejecutar en el mes a Afiliadas	1.962.689,35	13.314.063,04
Mercancías y servicios	1.873.932,36	13.225.306,05
Cobros Automáticos autorizados	88.756,99	88.756,99
Devolución del Préstamo en CUC a Casa Matriz		250.000,00
Compras de CUP	150.000,00	15.000,0
Saldo Final Mínimo en Tesorería	-13.656.171,93	-41.899.555,7

ANEXOS 5: Base de datos de las consultas de cuentas por cobrar y pagar.



Figura:1.5 : sistema de consolidación corporativo

Fuente: Datacimex