



**Universidad  
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

# **TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Análisis del capital de trabajo en la Empresa  
Comercializadora y de Servicios de Productos  
Universales Holguín**

Diplomante: Yarisleydis Díaz Batista

Tutor: M.Sc. Yunier Pérez Guerrero

HOLGUÍN 2022



## **PENSAMIENTO**

*“ Realmente soy un soñador práctico, mis sueños no son bagatelas en el aire.  
Lo que yo quiero es convertir mis sueños en realidad.”*

*Ghandi*

## DEDICATORIA

**A mi hija**, que es el mayor tesoro de mi vida.

**A mis padres y mi esposo**, las personas que me impulsan a seguir día a día.

## **AGRADECIMIENTOS**

**No existe obra humana que se pueda desarrollar sin la colaboración y el aliento de muchas personas:**

*A mis padres y hermano, por su apoyo incondicional y desinteresado, los quiero.*

*A mi esposo, por el amor, apoyo comprensión que recibo de él a diario. Gracias.*

*A todos mis profesores, especialmente a mi tutor Yunier Pérez Guerrero por sus maravillosos consejos, paciencia y total disposición.*

*A todas las personas que de una forma u otra brindaron su ayuda en algún momento y contribuyeron al desarrollo de este trabajo.*

***Muchas gracias!***

## RESUMEN

El análisis del capital de trabajo tiene un papel importante para la toma de decisiones empresariales, pues proporciona herramientas para evaluar las desviaciones en los resultados y adoptar medidas correctas y oportunas que posibiliten el logro de los objetivos deseados. La presente investigación tiene como objetivo analizar el capital de trabajo en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín para que revele su desempeño económico financiero, con ayuda de métodos de análisis novedosos, tales como cálculo de razones financieras, métodos comparativos, métodos gráficos, entre otras técnicas. En aras de dar cumplimiento a esta meta, se conforman dos capítulos, en el primero se realiza la fundamentación teórico-conceptual y en su segundo capítulo, se dedica a la práctica empresarial de la unidad objeto de estudio; analizar y administrar su capital de trabajo permitirá una mejor toma de decisiones y proyectará nuevas estrategias para el desempeño futuro de la empresa y la mejora en el proceso de gestión económico empresarial, así como aspectos a tener en cuenta para el logro de metas superiores en la difícil tarea de administrar recursos con mayores niveles de economía, eficiencia y eficacia.

En la investigación se utilizan de manera interrelacionada métodos del nivel teórico como el histórico - lógico, hipotético - deductivo, la modelación y empíricos como la observación, medición y comparación, para ellos se realizan procedimientos de análisis y síntesis e inducción y deducción, se utilizan técnicas como las entrevistas a especialistas y trabajadores.

Los resultados obtenidos reflejan la situación financiera de la entidad y los problemas que la afectan, además le da la posibilidad de conocer cuál puede ser su destino financiero en el futuro inmediato.

## **ABSTRACT**

The analysis of working capital plays an important role in making business decisions, as it provides tools to evaluate deviations in results and adopt correct and timely measures that make it possible to achieve the desired objectives. The objective of this research is to analyze the working capital in the Holguín Universal Products Marketing and Services Company to reveal its financial economic performance, with the help of innovative analysis methods, such as calculation of financial ratios, comparative methods, methods graphics, among other techniques. In order to fulfill this goal, two chapters are formed, in the first the theoretical-conceptual foundation is carried out and in its second chapter, it is dedicated to the business practice of the unit under study; Analyzing and managing your working capital will allow better decision-making and will project new strategies for the future performance of the company and the improvement in the process of business economic management, as well as aspects to take into account for the achievement of higher goals in the company. difficult task of managing resources with higher levels of economy, efficiency and effectiveness.

In the investigation, methods of the theoretical level are used in an interrelated way such as the historical - logical, hypothetical - deductive, modeling and empirical ones such as observation, measurement and comparison, for them analysis and synthesis and induction and deduction procedures are carried out, techniques such as interviews with specialists and workers.

The results obtained reflect the financial situation of the entity and the problems that affect it, as well as giving it the possibility of knowing what its financial destiny may be in the immediate future

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES .....</b>	<b>5</b>
1.1 Análisis del surgimiento y evolución histórica del capital de trabajo.....	5
1.2 Administración eficiente del Capital de Trabajo.....	15
1.2.1 Administración del Efectivo.....	16
1.2.2 Administración de las Cuentas por Cobrar.....	22
1.2.3 Administración del Inventario.....	25
1.3 Métodos utilizados en el desarrollo del diagnóstico de la situación financiera de la Empresa.....	26
1.4 Las Estrategias Financieras y su relación con la Administración Financiera.....	27
1.4.1 Principales estrategias financieras de la empresa.....	29
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES HOLGUÍN.....</b>	<b>31</b>
2.1 Caracterización de la empresa.....	31
2.2 Análisis del capital de trabajo.....	35
2.3 Evaluación de los indicadores económicos.....	39
2.4 Propuestas de estrategias financieras de la empresa.....	48
2.4.1 Estrategias para mejorar la eficiencia en la administración del capital de trabajo.....	49
2.5 Resultado cualitativo y cuantitativo (Impacto, aporte o resultado).....	53
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUCCIÓN

El dinámico y complejo ambiente actual ha obligado a los directivos a enfrentar una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver y que están generalmente sujetos a restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento, reducir gastos, reordenar procesos, todo ello con el propósito de incrementar al máximo la eficiencia y eficacia. En todos los sectores de la economía es imprescindible la evaluación económico financiera tanto actual como sus proyecciones futuras. Por esta causa el manejo eficiente de los recursos económicos y financieros de la empresa es uno de los retos fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección de la misma. Es necesario hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar cada vez mejores resultados con la calidad requerida para tener un efecto positivo en nuestro balance financiero. El control eficiente y el buen desarrollo de la actividad empresarial deben ir unidos a un proceso de información veraz y precisa. Ello exige que la dirección de la empresa necesite un análisis detallado de las operaciones contables que le permitan controlar el trabajo de la misma y la utilización de cada uno de sus recursos, todo lo cual implica la superación de todos sus trabajadores mediante el estudio y mejor conocimiento de la entidad para contribuir al incremento de su rendimiento. La escasez de dinero a corto plazo no sólo compromete la existencia de la propia empresa, sino el cumplimiento de programas y objetivos y en general, el bienestar de todos los actores de la vida social. Las decisiones financieras a corto plazo afectan generalmente a los activos y pasivos de corta duración los cuales son revocables; estos a su vez determinan la capacidad que tienen las empresas de enfrentar sus obligaciones de pago a corto plazo y son elementos que intervienen de manera significativa en los niveles de liquidez de las empresas. Factores determinantes que guardan estrecha relación con las decisiones a corto plazo son la gestión eficiente de los volúmenes de efectivo, inventarios, créditos otorgados a clientes y recibidos de proveedores, es decir el capital de trabajo, fondo de maniobra, capital de trabajo disponible, capital circulante o fondo neto de rotación como se le

denomina indistintamente. El capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de las empresas, pues mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores de alcanzar el equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización. Una entidad cuenta con capital de trabajo siempre que los activos circulantes sean mayores que los pasivos circulantes. Con el creciente proceso de recuperación de la economía nacional se mostró la imperante necesidad de realizar una mejor administración del Capital de Trabajo en nuestras empresas en aras de garantizar el éxito a largo plazo, así como el comportamiento de su estructura, controlando el incremento indebido de cuentas y efectos por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios, elementos que afectan con mayor sensibilidad a las entidades en este sentido. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se plantea en su modelo de gestión económica: “será necesario lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas, y creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial...”, para ello es necesario ir creando las condiciones básicas que permitan instrumentar las medidas que serán tomadas de manera estructurada y fundamentadas sobre bases científicas. La empresa comercializadora y de servicios de productos universales holguín no está exenta de los cambios que son necesarios para la construcción de la base económica que necesita el país, sin embargo sobre la base de estudios anteriormente realizados se ha comprobado que la eficiencia de sus recursos económicos y financieros no es del todo satisfactorio, debido a que no cuentan con las principales herramientas financieras para el logro de una adecuada administración de sus recursos, lo cual incide directamente en el Capital de Trabajo. La empresa muestra un Capital de Trabajo insuficiente, especialmente en forma de efectivo y valores negociables, representando la falta de liquidez para la inversión en los factores productivos e incumplimientos con los pagos y pérdida de interés, afectando de forma general la utilidad de la empresa.

Por lo que se ha planteado realizar una investigación para conocer:

**Problema profesional:** ¿cómo contribuir al aumento de la eficiencia en la administración de los recursos económicos-financieros mediante el análisis del Capital de Trabajo en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín?

**Objeto de estudio:** proceso de administración financiera

**Objetivo de la investigación:** diseñar estrategias que permitan elevar la eficiencia en la administración de los recursos de la empresa.

**Objetivos Específicos:**

1. Presentar los fundamentos teóricos metodológicos para la administración eficiente del Capital de Trabajo, a partir del análisis bibliográfico nacional e internacional existente.
2. Fundamentar métodos y técnicas para el estudio del Capital de Trabajo.
3. Evaluar la administración del Capital de Trabajo en la Empresa comercializadora y de servicios de productos universales Holguín.
4. Elaborar propuestas de estrategias para una mejor administración del capital de trabajo.

**Campo de acción:** se define como el proceso de administración del Capital de Trabajo.

Para guiar el proceso investigativo se define la siguiente **Idea a defender:** Si se realiza un análisis del Capital de Trabajo se logrará trazar estrategias que contribuyan a una mejor administración de los recursos de la empresa.

**Métodos de investigación utilizados:**

**Métodos teóricos:** Histórico-Lógico: para obtener información sobre los conceptos teóricos y metodológicos registrados en la literatura universal sobre la administración del capital de trabajo.

**Métodos empíricos:** Se destacan la observación directa, la medición y la comparación, relacionada con el proceso de administración del capital de trabajo, así como el análisis documental relacionado con el mismo.

**Procedimientos:** análisis-síntesis y el inductivo-deductivo: fueron necesarios para la construcción del marco teórico, la interpretación de la información recogida por los métodos empíricos, así como en la elaboración de las conclusiones.

**Técnicas de investigación:** la técnica de la entrevista facilitó la recopilación de información, mediante una guía de entrevista previamente elaborada, la cual fue aplicada a técnicos especialistas y directivos de la empresa para conocer su valoración acerca de las estrategias diseñadas.

El aporte más significativo de este trabajo parte de la necesidad de diseñar estrategias a partir del análisis del capital de trabajo encaminadas a lograr una mayor eficiencia económica en la empresa comercializadora con una tendencia evolutiva y aplicable a cualquier otra del país.

La investigación está estructurada en dos capítulos; un primer capítulo donde se exponen las principales concepciones teóricas del Capital de Trabajo tanto a nivel nacional como internacional, mientras que en el segundo se realiza un análisis general del Capital de Trabajo para el desarrollo de estrategias que permitan a los administrativos una mejor toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 1. ANÁLISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.**

Este capítulo permitirá realizar un análisis del marco teórico referencial del proceso de gestión empresarial, partiendo del análisis del surgimiento y evolución del capital de trabajo. Para ello se utilizarán métodos histórico lógico los cuales permitieron indagar en los elementos que estuvieron presentes en el desarrollo del capital de trabajo. Hipotético Deductivo permitió la elaboración de la hipótesis y arribar a conclusiones. Se utilizarán procedimientos de análisis y síntesis para examinar la información recopilada, procesarla y sintetizarla a fin de realizar un diagnóstico del capital de trabajo.

### **1.1 Análisis del surgimiento y evolución histórica del capital de trabajo**

El capital de trabajo es el margen de activos circulantes con que cuenta la empresa para financiar y cubrir sus obligaciones a corto plazo, o sea sus pasivos circulantes. El concepto de administración del capital de trabajo se originó con el legendario pacotillero estadounidense, quien solicitaba un préstamo para comprar inventarios, vendía el inventario para liquidar el préstamo bancario y posteriormente repetía el ciclo. El carro y el caballo eran sus activos fijos. Generalmente, él era el dueño del carro y del caballo, por lo que estos eran financiados con "capital contable", pero el pacotillero pedía como préstamo los fondos necesarios para comprar las mercancías. Estos préstamos se conocían como préstamos de capital de trabajo. El concepto general ha sido aplicado a negocios más complejos y es de gran utilidad cuando se analiza la efectividad del proceso de administración del capital de trabajo de una empresa. En síntesis, se observa como el capital de trabajo en sus orígenes era financiado por préstamos que al final de cada viaje debía depositar para demostrar credibilidad y solidez, de esta forma el banco le concedería otro crédito y así obtendría sus propias utilidades como resultado de su actividad. Varios autores como Gitman, Horne y Weston coinciden en que el capital de trabajo es la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes; el capital de trabajo bruto, se refiere simplemente a los activos circulantes y capital de trabajo neto, es la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Ésta es una medida del grado en el que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez.

Para Weston (1994) Generalmente, las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los

proveedores continuaran embarcando bienes y reabasteciendo los inventarios y los inventarios serán suficientes para satisfacer la demanda de ventas.

En otras palabras, si la empresa no es capaz de mantener este equilibrio surgirán dificultades llevándola a la obtención de pérdidas. Es importante distinguir entre aquellos pasivos circulantes que se usan específicamente para financiar los activos circulantes y aquellos pasivos circulantes que representan: vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo; un financiamiento que, después de que se termine el proyecto, será financiado con los fondos que se obtengan.

**Dentro de los componentes que comprenden al capital de trabajo se encuentran:**

**Activos circulantes.**

El activo circulante comprende el efectivo y otros activos de los que razonablemente se puede esperar que sean convertidos en efectivo, vendidos o consumidos en el plazo de un año.

**Pasivos circulantes.**

El pasivo circulante está constituido por obligaciones que generalmente van a requerir el uso de activos circulantes para su liquidación o, alternativamente, la creación de otros pasivos circulantes. La política de capital de trabajo se refiere a las políticas básicas de las empresas referentes a: los niveles fijados como metas para cada categoría de activos circulantes y la forma en que se financiarán.

Para la administración adecuada del capital de trabajo hay dos decisiones fundamentales: determinación del nivel óptimo de inversión en activos corrientes, y la mezcla apropiada de financiamiento a corto y largo plazos para apoyar la inversión en activos corrientes. A esto sumamos la influencia del intercambio que debe hacerse entre la rentabilidad y el riesgo. Si disminuimos el nivel de inversión en activos corrientes, aun apoyando las ventas, se incrementaría el rendimiento del total de activos. Los costos explícitos del financiamiento a corto plazo sean menores que los del financiamiento a mediano y largo plazos, será mayor la proporción de la deuda a corto plazo con respecto a la deuda total, y mayor será la rentabilidad de la empresa.

Un nivel excesivo de capital de trabajo puede provocar un deterioro de la rentabilidad de la organización, sin embargo, un nivel insuficiente puede conducir a la interrupción del ciclo de operaciones, por tal motivo es imprescindible determinar el capital circulante mínimo o necesario. En tal sentido se aprecia la existencia de diversos métodos. El objetivo de este epígrafe es comprender desde el marco teórico- referencial los métodos

de capital de trabajo, sus políticas, modelos para la administración de los inventarios, cuentas por cobrar y pagar. Al terminar el epígrafe se podrá comprender todo lo relacionado con las características que poseen los componentes de capital de trabajo.

### **Consideraciones teóricas del Capital de Trabajo:**

1. Existen diversas acepciones que dan el origen del Capital de Trabajo, por ejemplo: Weston, (1994) en "Fundamentos de Administración Financiera" planteó que el término de Capital se originó con el legendario pacotillero estadounidense, quien solía cargar su carro con numerosos bienes y recorrer una ruta para venderlos.
2. Dicha mercancía recibía el nombre de Capital de Trabajo porque era lo que realmente se vendía, o lo que rotaba por el camino para producir utilidades. Otro de los criterios sobre el origen del Capital de Trabajo es el que se obtiene del sitio usuarios. lycos, (2004) donde se plantea que: El término Capital de Trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaban estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.
3. En sentido general se puede resumir que lo que da origen a la necesidad del Capital de Trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes, son relativamente predecibles, generalmente se sabe la fecha en que vencen las facturas cuando se incurre en una obligación. Por ejemplo, cuando se compra mercancía a crédito, las condiciones de crédito que se extienden a la empresa exigen el pago en una fecha determinada. Así mismo, puede predecirse lo relacionado con documentos por pagar y pasivos acumulados, que tienen fechas de pago determinadas. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a la caja de la empresa. Es bastante difícil predecir la fecha en que activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo.

Cuando se realiza una búsqueda conceptual de la terminología Capital de Trabajo, encontramos múltiples como:

1. La inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios).
2. La proporción de activos circulantes financiados mediante fondos a largo plazo.
3. Entendiendo como fondos a largo plazo la suma de los pasivos a largo plazo y el capital social de la empresa.
4. El exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo circulante, que constituyen el Capital de Trabajo de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio.
5. La diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa.

	Activos		Pasivos
	Activo Corriente		Pasivo Corriente
<b>Capital de trabajo</b>			Pasivo Largo Plazo
	Activos Fijos		Pasivo Largo Plazo
	Activos Fijos		Patrimonio

**Fuente:** <http://www.finanzas2000eu.com.co/>

A consideración de la autora, se toma como definición más precisa de Capital de Trabajo: **Capital de Trabajo Bruto:** es la inversión total en activos circulantes que realiza una entidad. **Capital de Trabajo Neto:** la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, o sea, refleja el importe del activo circulante que no ha sido financiado por los acreedores a corto plazo.

El Capital de Trabajo también es denominado fondo de rotación, capital circulante, fondo de maniobra o tesorería neta. Una garantía para la estabilidad de la empresa es poseer un Capital de Trabajo suficiente, esto trae como resultado obtener un mayor margen para poder hacer frente al pago de las deudas, pero una inversión grande en circulante implica que hay que financiarlo, lo que puede provocar costos, de lo que se infiere la necesidad de mantener niveles adecuados en su Capital de Trabajo. Para la empresa debe ser fundamental buscar un resultado positivo en su Capital de Trabajo como fórmula elemental para evitar que el activo fijo quede financiado con deudas a corto plazo, lo que incrementa la probabilidad de suspender pagos y además, porque hay parte del activo

circulante como el inventario de seguridad o el saldo mínimo necesario, que a causa de su permanencia en el tiempo podrá considerarse como una inversión a largo plazo, y ha de ser financiada con recursos permanentes o lo que es lo mismo con Capital de Trabajo positivo. Ahora bien, si el Capital de Trabajo fuese negativo, la empresa estaría en peligro de suspensión de pagos. Teniendo en cuenta lo anterior consideramos que un Capital de Trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación financiera desfavorable para la empresa ya que:

1. Si el Capital de Trabajo es excesivo, especialmente en forma de efectivo y valores negociables quiere decir que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente, representando una pérdida de interés o de utilidad, estimulando los pagos excesivos de dividendos y a menudo conducen a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos innecesarios. Este exceso de Capital de Trabajo puede llevar al descuido en los costos afectándose las operaciones financieras de la empresa.

2. Las insuficiencias del Capital de Trabajo pueden estar originadas por un volumen de ventas por debajo de su costo, precios de venta rebajados debido a la competencia, pérdidas ocasionadas por tormentas, inundaciones, robos que no están cubiertos por el seguro, política poco conservadora de dividendos pues a veces para conservar la apariencia de una situación financiera favorable se continúa pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales ni la situación de la caja garanticen dichos dividendos. Por lo anteriormente expuesto se puede apreciar la necesidad de mantener Capital de Trabajo positivo en cualquier empresa que se trate, pero también es necesario agregar que el Capital de Trabajo Neto cumple dos funciones fundamentales:

- Económica.

- Financiera.

En su **función económica**, puede ser considerado como bienes complementarios y heterogéneos de producción que concurren a la creación de productos y servicios por parte de la empresa. Es complementario en la medida en que son necesarios junto a los bienes de capital para el desarrollo de la producción; es heterogéneo ya que se encuentra formado por componentes diversos con diferentes grados de liquidez. Como quiera que la empresa necesite permanentemente de Capital de Trabajo (recursos circulantes), es

necesario que el mismo sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) para así garantizar el equilibrio financiero.

Por otra parte, en su **función financiera**, debe garantizar la adecuación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos. Esta adecuación garantiza la solvencia y, en función de esto, se establecen dos reglas básicas:

- 1.- Todo activo fijo debe estar financiado por recursos permanentes, o sea: pasivo a largo plazo más Capital (regla de equilibrio financiero mínimo).
- 2.- El pasivo permanente debe ser superior al activo fijo, o lo que es lo mismo, que el Capital de Trabajo Neto debe ser positivo (regla de seguridad).

La mayor importancia del Capital de Trabajo radica en que permite a la empresa llevar a cabo su ciclo operativo; lo que significa la transformación de su efectivo (dinero) en mercadería o bienes y estos convertirse nuevamente en efectivo (dinero), constituyendo así el ciclo; dinero - mercadería dinero y por tanto la duración del Capital de Trabajo. Entendemos, en consecuencia, por ciclo operativo, el tiempo de duración en que una unidad de dinero demora en transformarse nuevamente en dinero. La meta de la gestión financiera del Capital de Trabajo es maximizar el valor de la empresa, es decir implica que una buena parte del tiempo de un gerente financiero se dedique a la administración eficiente de los activos circulantes y los financiamientos de corto plazo. Este concepto representa en muchos casos más del 50% del total de los activos.

Más específicamente, un Capital de Trabajo adecuado:

1. Protege al negocio del efecto adverso por una disminución en los valores del activo circulante.
2. Hace posible pagar oportunamente todas las obligaciones y aprovechar la ventaja de los descuentos por pago al contado.
3. Asegura en alto grado el mantenimiento de crédito de la compañía y provee lo necesario para hacer frente a emergencias tales como huelgas, inundaciones e incendios.
4. Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará al negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
5. Capacita a la empresa a otorgar condiciones de crédito favorables a sus clientes.

6. Capacita a la entidad a operar su negocio más eficientemente porque no debe haber demora en la obtención de materiales, servicios y suministros debido a dificultades en el crédito.
7. Un Capital de Trabajo adecuado también capacita a un negocio a soportar períodos de depresión.

Las empresas mantienen el Capital de Trabajo para crear un amortiguador entre entradas y salidas de efectivo. El Capital de Trabajo se utiliza como medida de riesgo de insolvencia técnica por parte de la empresa. Mientras más liquidez tenga una empresa, es menos probable que sea incapaz de satisfacer sus obligaciones actuales a medida que vencen. Como los niveles bajos de Capital de Trabajo indican una mayor probabilidad de insuficiente liquidez y viceversa, el Capital de Trabajo es un indicador de riesgo muy útil. Dentro de los usos y aplicaciones del Capital de Trabajo Neto, encontramos los siguientes:

1. Declaración de dividendos en efectivo.
2. Compra de activos no corrientes (planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos o valores comerciales.)
3. Reducción de deuda a largo plazo.
4. Recompra de acciones de capital en circulación.
5. Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
6. Enfoque de protección. Es un método de financiamiento en donde cada activo sería compensado con un instrumento de financiamiento de vencimiento aproximado.

Existen varios métodos de cálculo para determinar el monto de Capital de Trabajo y para ello se debe de tener en cuenta dos situaciones fundamentales:

- El Capital de Trabajo con que está operando la empresa.
- El Capital de Trabajo Necesario.

**Capital de Trabajo Real o Aparente:** es la diferencia entre el activo circulante y las deudas a corto plazo.

**Capital de Trabajo Necesario:** expresa las necesidades financieras que genera la explotación de las entidades. Depende de la gestión de las mercancías, productos ofertados, plazos de cobros de clientes y plazos de pagos a proveedores. En ocasiones, el Capital de Trabajo Real que se obtiene del Balance General no coincide con el Capital de Trabajo Necesario, por existir recursos inmovilizados, lo que hace evidente la importancia que tiene para cualquier entidad calcular el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión. Para realizar este cálculo se utilizan varios métodos:

José Álvarez López <sup>1</sup>: hace referencia a múltiples métodos muy utilizados para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, como son:

**Método Estadístico o Total:** se basa en un estudio estadístico del Capital de Trabajo necesario en un gran número de empresas pertenecientes a una actividad determinada, coincidente con la del negocio de que se trata a partir del valor medio del porcentaje que representa el activo fijo respecto a los recursos totales, se estima el activo circulante de la empresa objeto de análisis y una vez estimado el pasivo circulante necesario para la operación de la entidad, se calculan por diferencia entre activo circulante y pasivo circulante, el capital circulante requerido.

**Método de Proporcionalidad o de Guibault:** se basa en la relación existente entre el activo fijo y el costo de explotación anual, que como promedio tienen un alto número de empresas que desarrollan la misma actividad. Parte del cálculo de los porcentajes que presentan dentro de dicho costo los gastos referidos a activo fijo, materias primas, mano de obra, fabricación, administración y distribución cuya sumas deben ser igual al 100%. Y presume que existe proporcionalidad entre el crecimiento que experimentan estas variables para garantizar la producción prevista. Por ello, conociendo el valor de una de dichas variables, para el período planificado, se calculan las restantes, a partir de considerar que experimentarán un crecimiento de similar proporción. Entonces se calcula el activo circulante como sigue:

$$\text{Activo Circulante} = \frac{MP+MO + OCT + GAD}{R}$$

*R*

Donde:

---

<sup>1</sup> Libro Análisis del Balance, Auditoría e Interpretación, España 1998.

MP: Materias Primas.

MO: Mano de Obra.

OCT: Otros Gastos de Transportación.

GAD: Gastos de Administración y Distribución.

R: Rotación.

**Método de los Plazos de Cobros y Pagos o de Calmés:** se aplica preferentemente en empresas comerciales, y estudia las condiciones de explotación de la entidad en cuestión.

La fórmula que se aplica es:

$$\text{Capital Circulante} = E - CVmxt 2 + Vmxt 5$$

Donde:

E: Existencias normales del Almacén.

t 2: Plazo de Pago a Proveedores, en meses.

t 5 : Plazo de Cobro a clientes en meses.

CV m: Costos de Ventas Mensuales.

V m: Ventas Mensuales.

Además: E= Costo de Venta Previsto / Rotación Normal

**Método de las Rotaciones:** se utiliza preferentemente en las empresas industriales, por ser bastante correcto, según José Álvarez. Parte de los conceptos del ciclo de explotación y período de maduración financiera de la empresa. La fórmula es:

$$\text{Capital Circulante} = \frac{MP}{r1} - \frac{MP}{r2} + \frac{CV}{r3} + \frac{CV}{r4} + \frac{V}{r5}$$

Donde:

MP: Consumo de Materias Primas.

CV: Costo de Ventas Anuales.

V: Ventas Anuales.

r 1 : Rotación de Materias Primas.

r 2 : Rotación de los Proveedores.

r 3 : Rotación de los Productos en Proceso.

r 4 : Rotación de los Productos Terminados.

r 5 : Rotación de los Clientes.

Es de importancia señalar que el Capital de Trabajo que necesita una empresa para no tener problema de liquidez es el **Capital de Trabajo Requerido**.

Jaime Loring<sup>2</sup>: plantea Qué la determinación del volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de este problema de liquidez y para asegurar un equilibrio financiero a corto plazo, y describe varios métodos:

**1. Cálculo en Función de las Ventas:** parte de la hipótesis de que, en general las partidas del activo circulante y el pasivo circulante están en función de las ventas y que esta función se mantendrá en el futuro. Por ello a partir del crecimiento previsto de las ventas se pondrá calcular variaciones que deben experimentar las partidas del circulante, para la cual se puede aplicar un coeficiente o porcentaje de venta.

**2. Método de Comparación Inter- Empresas:** se sustenta en el estudio de una muestra significativa de empresas pertenecientes a una población homogénea, tanto en actividad como en tamaño y entorno. Presupone que se eliminen del estudio las empresas que se consideran aberrantes o no significativas. Debe preocuparse que en dicha muestra solo entren empresas con resultados económicos prósperos y adecuada situación financiera. De la muestra se obtiene la estructura media del activo total, en fijo y circulante. El método supone que tanto el activo total como el pasivo circulante de la empresa son datos, que no van a ser redimensionados. Partiendo de estos datos se define la estructura del activo en fijo y circulante, teniendo en cuenta el índice medio y se calcula el capital circulante.

**3. Cálculo en Función de las Masas Financieras:** similar al método de rotaciones antes expuesto. Este autor señala que se debe considerar un año como duración del período o ejercicio, para tratar de eliminar las deformaciones introducidas por la estacionalidad. Recomienda además trabajar con saldos medios. Fred Weston y Eugene Brigman<sup>3</sup>: plantean que el capital circulante necesario se calcula a partir de la conversión del efectivo

---

<sup>2</sup> Libro La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS.a.Bilbao.España 1995.

<sup>3</sup> Libro Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC Grauw, México 1996.

y de los gastos promedios diarios. El ciclo de conversión del efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta el cobro de las cuentas por cobrar generada por la venta del producto final, o sea, lo que se ha denominado período de maduración financiera, con anterioridad. De ahí que:

Capital Circulante Necesario = *Ciclo de Conversión de Efectivo \* Gasto Promedio diario del Efectivo*

Ciclo de Conversión del Efectivo = *Período de conversión del inventario+ Período de las cuentas por cobrar + Período de las cuentas por pagar.*

Período de Conversión del Inventario = *Inventario / Venta Diaria*

Período de las Cuentas por Cobrar = *Cuentas por Cobrar / Venta Diaria*

Período de las Cuentas por Pagar = *Cuentas por Pagar / Compras Diarias a Crédito*

Este método también se sustenta en esencia en las rotaciones de las masas patrimoniales, aunque se diferencia de lo planteado por Loring, en el tratamiento de la rotación del inventario. Loring desagrega el inventario, mientras Weston y Brigham lo tratan de forma integrada.

## **1.2 Administración eficiente del Capital de Trabajo**

La administración del Capital de Trabajo es una de las actividades que exigen gran atención y tiempo en consecuencia, ya que se trata de manejar cada una de las cuentas circulantes de la empresa (caja, valores negociables, cuentas por pagar y pasivos acumulados), a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la empresa. Los pilares en que se basa la administración del Capital de Trabajo se sustentan en la medida que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes, mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que ser sustituidos, ya que mientras más de estos se tengan, mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos, para cumplir con los compromisos contraídos. La administración de Capital de Trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes,

entre el Capital de Trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuanto más solvente o líquida sea, menos probabilidad habrá de que no pueda cumplir con sus deudas en el momento del vencimiento. Por lo antes expuesto se hace muy necesario en el contexto de la economía cubana, brindar especial atención al efectivo, cuentas por cobrar y los inventarios que no son más que las partidas que integra los activos circulantes que conforman el Capital de Trabajo, para ello a continuación se desglosan dichas partidas para posteriormente realizar un análisis detallado.

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

La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas:

- El presupuesto de efectivo.
- El control interno de contabilidad.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del Capital de Trabajo, ya que es el activo más líquido de la empresa, y puede constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, este activo líquido puede funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos. La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que hayan saldos excesivos en las cuentas de cheques.

El efectivo se define a menudo como "un activo que no genera utilidades" por lo que su mantenimiento es muy costoso. Es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, los dividendos, etc.

Las empresas mantienen efectivo por las razones fundamentales siguientes:

- Transacciones.
- Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios.
- Precaución.
- Especulación.

El efectivo puede presentarse como efectivo en caja y en banco en el balance general.

### **Efectivo en Caja:**

1. Monedas y billetes emitidos por el Banco Central. Monedas y billetes de otras naciones (divisas).
2. Cheques emitidos por terceras personas que están pendientes de cobrar o depositar.
3. Cheques de gerencia pendientes de cobrar o depositar.
4. Documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas corrientes bancarias tales como: giros bancarios, telegráficos o postales, facturas de tarjetas de crédito por depositar, etc.

### **Efectivo en banco:**

1. Cuentas bancarias de depósitos a la vista o corrientes en bancos nacionales.
2. Cuentas en moneda extranjera depositada en bancos del exterior, siempre que en esos países no existan disposiciones que restrinjan su disponibilidad o controles de cambio que impidan su libre convertibilidad. De ser considerada esta partida como efectivo, deberá ser previamente traducida a moneda nacional, al tipo de cambio que para ese momento exista.
3. Cheques emitidos por la propia empresa contra la cuenta corriente de algún banco pero que, para una determinada fecha, aún no han sido entregados a sus beneficiarios. Administrar de manera correcta el efectivo conlleva a minimizar los saldos ociosos y mantener la inversión tan baja como sea posible, manteniéndose operando la actividad eficientemente, para ello se debe tener en cuenta el ciclo de efectivo o caja. Consideramos que el **ciclo de caja o efectivo**: es la cantidad de días que transcurre entre el momento en que entra y sale el efectivo. Es la cantidad de tiempo que transcurre a partir de que la empresa hace una erogación por compra hasta el momento que cobra por concepto de ventas.

Ciclo de caja = Entradas - Salidas

La rotación de la caja: es la cantidad de veces que hace un ciclo completo la caja de la empresa. La disminución del ciclo de caja constituye una estrategia que debe ser empleada por la empresa, ya que garantiza entradas más rápidas de dinero; así como maximiza su rotación de caja y de inventario.

Rotación de la caja = 360 días / Ciclo de caja

La caja es la cuenta a través de la cual se controla el efectivo disponible que se encuentra en poder de la empresa, dentro de las instalaciones de la misma. Cualquier movimiento de efectivo que sea recibido por la empresa debe ser registrado en esta cuenta. Dada la naturaleza del bien que controla, la cuenta caja debe ser presentada en el balance general encabezado el grupo de activo circulante. Atendiendo al objetivo que se persigue con los fondos que se movilizan, la cuenta caja puede ser:

- Caja chica.
- Caja principal.

Caja Chica: Es una medida sana de control interno que consiste en que todo pago se haga por medio de cheques y nunca con el efectivo que se encuentre en caja.

Sin embargo, se produce en toda empresa una serie de erogaciones repetitivas y de tan poco monto cada una de ellas, que haría poco práctico y en algunos casos imposibles, pagarlas con cheque. Nos estamos refiriendo a desembolsos por concepto de compra de periódicos, café, taxis, gasolina para los vehículos, etc. En todo caso, los directivos de la empresa, después de estimar las erogaciones que se harán por medio de esta caja durante un período determinado, establecerán el monto del fondo fijo con el que operará dicha caja, así como la cantidad máxima que se podrá erogar en cada caso. Otro grupo de activo circulante que se encuentra dentro del efectivo y casi al mismo nivel, debido a su alto grado de liquidez, son los valores negociables, los cuales se definen como: activos intitulos, compromisos por escrito de pago de un importe definidos en una fecha futura específica pertenecientes a una persona u organización y que pueden ser vendidos o transferidos a otra sin ningún tipo de restricción, según la conveniencia que esta transacción tenga para la organización.

## **Tipos de Valores Negociables:**

**Pagarés:** Son papeles de obligación por una cantidad que ha de pagarse a tiempo determinado. El que es transferible por endoso, sin nuevo consentimiento del deudor. Los balances generales de numerosas empresas con frecuencia incluyen un activo intitulado, documentos por cobrar (pagarés), que son compromisos por escrito de pago de un importe definido en una fecha futura específica. Estos documentos se emplean para conceder créditos a los clientes y alargar el período de pago de las cuentas por cobrar pendientes. Dichos documentos son frecuentes en algunas industrias y poco usuales en otras.

**Cheques:** Son documentos expedidos en forma de mandato mediante los cuales una persona puede retirar, a la orden propia o de un tercero, fondos que tiene en poder de otra. La persona que tiene cantidades de dinero disponible en un instituto de crédito, o en poder de un comerciante, tiene derecho a disponer de ellas a favor de sí mismo, o de un tercero, o por medio de cheques.

**Cartas de Crédito:** Son documentos que tienen por objeto realizar un contrato de cambio condicional celebrado entre el deudor u el tomador, cuya perfección depende de que éste haga uso del crédito que aquél le abre. En la carta de crédito se designará el tiempo dentro del cual el tomador debe hacer uso de ella. También deberá contener la cantidad por la cual se abre el crédito, y si no se expresara será considerada como de simple introducción. El tomador de una carta de crédito deberá poner en la misma el modelo de su firma. El flujo de efectivo es la parte más importante en la administración del Capital de Trabajo, y en él se distinguen dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión del efectivo, y se calcula:

$$\text{Ciclo de Conversión del Efectivo} = \text{Ciclo Operativo} / \text{Ciclo de Pago}$$

Donde:

- **Ciclo Operativo:** en este se consideran las dos determinantes de liquidez.

1. Período de Conversión de los Inventarios: es un indicador de tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados en ventas a sus clientes, este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

$$\text{Ciclo de Conversión del Inventario} = 360 \text{ días} / \text{Rotación del Inventario}$$

2. Período de Conversión de las Cuentas por Cobrar: es un indicador de tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo, este indicador se mide por el período promedio de cobranza.

Ciclo de Conversión de Cuentas por Cobrar =  $360 \text{ días} / \text{Rotación cuentas por Cobrar}$ .

El ciclo operativo en su conjunto es una medida de cantidad de tiempo, que transcurre entre la compra y la cobranza de efectivo como pago de productos que han sido vendidos. La empresa debe financiar las compras y las cuentas por cobrar durante el ciclo en operación.

Se calcula:

Ciclo Operativo = Ciclo de Conversión de Cuentas por Cobrar + Ciclo de Conversión del Inventario

- **Ciclo de Pago:** se centra en la oportunidad de los flujos de entradas de efectivo, pero no tiene en cuenta la oportunidad de los flujos de salida (momento en que debemos pagar las compras), sin embargo, los requerimientos del financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demora en los pagos por compras a plazos prolongados de crédito o al hacer pagos de prestación de servicios después de que el trabajo ha sido realizado. Por tanto la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menos severos serán los problemas que pueda causar el ciclo operativo). Sin embargo, los flujos de entrada y salida de efectivo están rara vez, si acaso, sincronizados, por lo que el ciclo de conversión del efectivo revelará por regla general los períodos en los que será necesario adquirir fondos externos. Se calcula:

Ciclo de Pago = Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar

Donde:

Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar =  $360 \text{ días} / \text{rotación de cuentas por pagar}$  .

### **Principales fuentes de financiamiento a corto plazo.**

Otra de las partidas que conforman el Capital de Trabajo son los pasivos circulantes, que a su vez resulta una fuente de financiamiento a corto plazo para cualquier entidad. Las afirmaciones acerca de la flexibilidad, el costo y el grado de riesgo de las deudas a corto plazo versus a largo plazo dependen en gran medida del tipo de crédito a corto plazo que

realmente se use. El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que originalmente se haya programado para liquidarse al término de un año.

Existen numerosas fuentes de financiamiento a corto plazo como son:

**1. Los pasivos acumulados:** que consisten en pasivos a corto plazo continuamente repetitivos, y representan una fuente de crédito gratuita y espontánea. Las empresas generalmente liquidan a los empleados sobre una base quincenal o mensual, por lo tanto, el balance general mostrará típicamente algunos gastos acumulados. De manera similar, los impuestos sobre ingresos estimados por la empresa, los pagos del seguro social, los impuestos sobre ingresos retenidos a partir de las nóminas de los empleados y los impuestos sobre ventas cobrados generalmente se pagan sobre una base semanal, mensual o trimestral. Además aumentan automáticamente, o espontáneamente, a medida que se expanden las operaciones de una empresa. Este tipo de deuda es "gratuita" en el sentido de que no se paga ningún interés explícito sobre los fondos que se obtienen a través de los pasivos acumulados. Sin embargo, por lo general, una empresa no puede controlar sus pasivos acumulados (la oportunidad de los pagos de los sueldos queda determinada por las fuerzas económicas y por las normas y costumbres de la industria, mientras que las fechas para el pago de los impuestos quedan establecidas por ley). Por tanto, las empresas utilizan los pasivos acumulados hasta donde les es posible, pero tienen muy poco control sobre los niveles de estas cuentas.

**2. Cuentas por Pagar (Crédito Comercial):** constituye la categoría más grande de deuda a corto plazo. Este financiamiento surge en forma espontánea de las transacciones ordinarias del negocio como resultado de las compras hechas a crédito. Estas compras a crédito realizadas por las empresas son registradas como una cuenta por pagar.

**3. Préstamos Bancarios:** es una importante fuente de financiamiento a corto plazo. Los intereses sobre los préstamos bancarios pueden cotizarse con base en un interés simple, un interés descontado o un interés aditivo. La tasa efectiva sobre un préstamo descontado o aditivo siempre es superior a la tasa nominal cotizada. Los bancos comerciales, cuyos préstamos aparecen generalmente en los balances generales de las entidades como documentos por pagar, ocupan el segundo lugar en importancia dentro del crédito comercial como fuente de financiamiento a corto plazo. A medida que aumentan las necesidades de financiamiento de las empresas, es ta requerirá de fondos adicionales de sus bancos. Si dicha demanda es negada, la entidad podría verse forzada a abandonar

algunas de sus mejores oportunidades de crecimiento. Aunque los bancos hacen préstamos a largo plazo, la mayor parte de su financiamiento es sobre la base de préstamos a corto plazo. Además estos frecuentemente se documentan con pagarés a 90 días; por lo tanto, el préstamo debe ser reembolsado o renovado al final de los 90 días. Este pagaré especifica el monto solicitado en préstamo; la tasa de interés porcentual; el programa de reembolso; cualquier garantía que pudiera tener que otorgarse como colateral para el préstamo y cualquier otro término y condiciones sobre los cuales el banco y el prestatario pudieran haber convenido.

4. Otra modalidad existente es **la línea de crédito**: que consiste en un acuerdo celebrado entre el banco y el prestatario, el cual indica el monto máximo de crédito que el banco extenderá al prestatario.

5. También existe el contrato de **crédito revolvente**: que consiste en una línea formal de crédito la cual origina un honorario por disposición de fondos, y es usada a menudo por las empresas de gran tamaño. Además es muy similar a una línea de crédito regular. Sin embargo, incluye una importante característica distintiva (el banco tiene la obligación legal de cumplir con un contrato de crédito revolvente, y recibirá un honorario por compromiso).

6. **Papel comercial**: consiste en una deuda a corto plazo no garantizada, emitida por una corporación grande y financieramente fuerte. Aunque el costo del papel comercial es inferior al costo de los préstamos bancarios, el vencimiento está limitado a 270 días. El uso de este documento está restringido a un número comparativamente pequeño de negocios que representan riesgos de crédito excepcionalmente buenos.

### 1.2.2 Administración de las Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito. 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. De tal forma, los bienes son embargados, los inventarios se reducen y se crea una "cuenta por cobrar". Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración

de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder créditos. Las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa por parte de la mayoría de las empresas, la administración eficiente de estas cuentas puede representar ahorros considerables. El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud; también debe prestarse atención a las alternativas de costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de cuentas por cobrar. Estos campos corresponden a la determinación de:

**1. Políticas de Crédito:** es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

**2. Condiciones de Crédito:** son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. La ampliación de las ventas a crédito ha sido un factor significativo con relación al crecimiento económico en diversos países. Las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas.

**3. 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 (servicio de factoring). 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.

Se pueden clasificar atendiendo a su origen en: **Cuentas por Cobrar Provenientes de Ventas de Bienes o Servicios:** este grupo de cuentas por cobrar está formado por aquellas cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de una "factura" por parte del cliente.

**Cuentas por Cobrar No Provenientes de Ventas a Crédito:** se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a crédito.

Es de vital importancia para la empresa conocer el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar, debido a que este no puede construirse a partir de datos que se reportan en los estados financieros, sino que debe desarrollarse a partir del libro mayor de cuentas por cobrar de la entidad. Además proporciona el porcentaje de cuenta por cobrar recientemente vencidas y adeudadas, los porcentajes adeudados por períodos de tiempo, y clasifica las cuentas por cobrar basándose en la edad de cada cuenta. Las empresas que se encuentran bien administradas han computarizado sus registros de cuentas por cobrar, por lo que le es sencillo determinar la antigüedad de cada factura. La administración debe controlar constantemente los días de ventas pendiente de cobro y el reporte de antigüedades de las cuentas por cobrar, para detectar tendencias en la forma en que la experiencia de cobranza se compensa con sus términos de crédito y para apreciar la efectividad con la que el departamento de crédito está operando en comparación con otras empresas. Se debe destacar que los días de venta pendiente de cobro en el reporte de antigüedad de las cuentas, debe ser una señal para que la empresa investigue su política de crédito, un deterioro en cualquiera de estas medidas, no necesariamente indica que la política de crédito de la empresa se haya debilitado. Por lo tanto si una empresa tiene variaciones estacionales muy agudas, o si está creciendo rápidamente entonces tanto el reporte de antigüedades de las cuentas por cobrar como los días de venta pendiente de cobro podrían usarse distorsionados. La administración de estas cuentas se ha convertido en uno de los más grandes problemas dentro de las partidas que conforman el Capital de Trabajo. En nuestro país las cuentas por cobrar constituyen serios problemas para muchas empresas, motivadas porque los ciclos de cobro se alargan provocando dificultades temporales en las finanzas. Es por ello que se han diseñado diferentes alternativas por parte del banco que ayudará a agilizar el proceso, algunas de ellas pueden ser utilizadas por nuestras empresas, tales como:

- **Factoraje de las cuentas por cobrar:** es una operación contractual consistente en la venta de las cuentas por cobrar a un factor, en este caso el banco. Para la utilización de este servicio se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Los documentos a descontar preferentemente deben estar avalados por contratos.
2. No deberán estar sujetos a reclamaciones por ninguna causa.

3. Los documentos no podrán haber sido presentado antes o después de su descuento, como garantía en operaciones.

- **Gestión de cobro de las cuentas por cobrar:** al contratar este servicio el banco se encargará de gestionar el cobro con los deudores, para ello se presentan las facturas; la relación de deudores y el detalle de las condiciones de pago pactadas, una vez que se hace efectiva la gestión el banco realiza el depósito en la cuenta de la empresa.

- **Préstamos sobre las cuentas por cobrar:** permiten obtener recursos antes del plazo de vencimiento de los cobros, se concede como una forma de descuento, lo que significa que el importe de la factura se acredita en la cuenta de la empresa, previa deducción de las tasas de interés.

### **1.2.3 Administración del Inventario.**

Se puede definir a la administración del inventario como la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación. Es decir, la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son necesarias para las utilidades. El inventario representa una inversión cuantiosa por parte de la empresa manufacturera, y en consecuencia debe darse gran énfasis a su administración eficiente. Debe controlar los niveles de inventario y asegurarse de que no ocurran acumulaciones excesivas de inventario.

#### **Los tipos básicos de inventario son:**

**Materias Primas:** comprende los artículos que compra la empresa, normalmente materiales básicos. El nivel real que se mantiene de cada materia prima depende del tiempo de entrega necesario para recibir pedidos, la frecuencia de uso, la inversión necesaria y las características físicas del inventario.

**Producción en Proceso:** es el tipo de inventario con menos liquidez. Generalmente es difícil vender productos parcialmente terminados. Por tal razón no es común la utilización de inventarios de producción en proceso como garantía para préstamos.

Productos terminados: consiste en artículos que se han producido pero aún no han sido vendidos.

Dentro de los métodos más comúnmente empleados para el manejo y administración de los inventarios tenemos:

**1. El sistema ABC:** la empresa que emplea el llamado sistema ABC divide su inventario en tres grupos: A, B, C. En los productos A se ha concentrado la máxima inversión. El grupo B está formado por los artículos que siguen a los A en cuanto a la magnitud de la inversión. El grupo C lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que sólo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesario. El control de los productos A debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto que los productos B y C estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

**2. El modelo básico de cantidad económica del pedido (CEP):** es uno de los instrumentos más utilizados para controlar los artículos A de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, y determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total.

### **1.3 Métodos utilizados en el desarrollo del diagnóstico de la situación financiera de la Empresa.**

#### **1)- Método de Análisis Vertical o Estático.**

Se aplica para analizar un estado financiero a una fecha o correspondiente a un período determinado. Comprende los siguientes procedimientos:

a)- Procedimientos de Porcientos Integrales.- Consiste en la separación del contenido de los estados financieros en sus partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada uno con relación a un total (%), es decir, todas sus partes expresadas en por cientos.

b)- Procedimientos de Razones Simples.- Determina la relación de dependencia que existe al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran los estados financieros.

## **2)- Método de Análisis Horizontal o Dinámico.**

Se aplica para analizar dos estados financieros de la misma entidad en fechas distintas. Comprende el siguiente procedimiento:

a)- Procedimiento de Aumento y Disminución o de Variaciones.- Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros en dos fechas distintas, obteniendo la cifra comparada y la cifra base a una diferencia positiva, negativa o neutra.

## **3)- Método de Análisis Histórico.**

Se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa a fechas o períodos distintos. Comprende un procedimiento:

a)- Procedimiento de Tendencia.- Se puede presentar en base de cifras o valores, serie de variaciones - serie de índices. Determina la propensión de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros.

## **4)- Método de Análisis Proyectado o Estimado.**

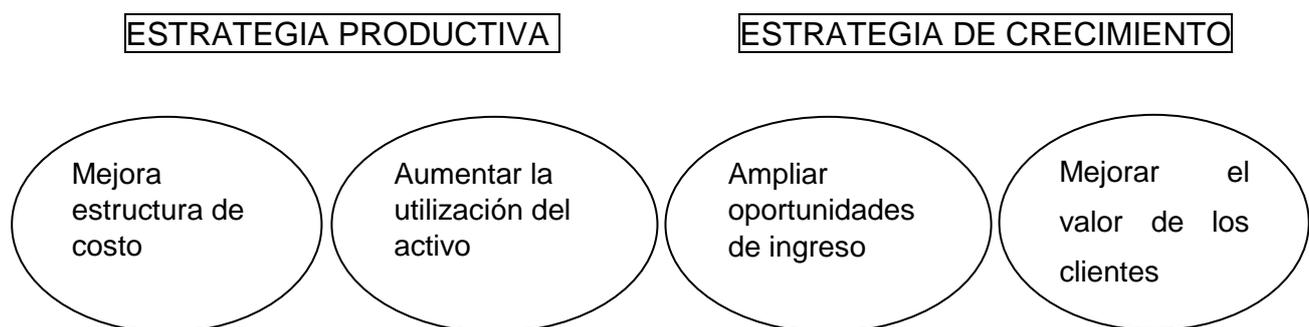
Se aplica sobre la base de los resultados obtenidos para la proyección futura. Comprende el procedimiento siguiente:

a)- Procedimiento de Control.- Elaborar estrategias basadas en las experiencias anteriores y en las condiciones en que se prevean para el futuro.

## **1.4 Las Estrategias Financieras y su relación con la Administración Financiera.**

La estrategia financiera abarca las decisiones de inversión y financiación necesarias para alcanzar el objetivo general de la organización. Los escritos sobre estrategias financieras son diversos. Académicos y profesionales tienen distintas posiciones sobre su concepto, a continuación se expresan algunos. (Vera, 2009), definió la estrategia financiera como: Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión, que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Como se aprecia, este tipo de estrategia son las que agrupan los recursos y las decisiones que se adoptan en la administración, teniendo la responsabilidad con esta acción de llevar la organización al triunfo o a la propia destrucción. (Córdova, 2009), plantea que una estrategia financiera es para la organización un propósito de objetivos,

políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la organización, así como su modo de supervivencia y éxito. Este tipo de estrategia decide la propia existencia de la organización y el destino de ella, la cual depende de objetivos, políticas y planes bien definidos, en función de una correcta administración del capital de la empresa. Según (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. Segunda edición, 2002), el desempeño financiero, como indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. En Cuba esto se traduce en el cumplimiento del encargo estatal, el incremento de los aportes por el rendimiento de la inversión estatal y de las reservas voluntarias creadas por las empresas a partir de las utilidades netas. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Se trata de decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la obtención de recursos y objetivos a largo plazo. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. Segunda edición, 2002) dan a conocer dos estrategias desde la perspectiva financiera, las cuales se muestran en la ilustración siguiente.



- Reducir gastos de activos existentes
- Eliminar defectos
- Mejorar rendimientos
- Gestión de la capacidad ingresos
- Aumentar inversiones
- Nueva fuentes de de los clientes
- Mejorar la de

**Figura 1.** La perspectiva financiera proporciona la definición del valor y proporciona la definición tangible del valor.

**Fuente:** (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004)

En la figura se muestra la relación entre la estrategia general y la financiera, a través de la búsqueda de equidad entre las fuerzas de crecimiento y productividad, generalmente contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, frecuentemente tardan más tiempo para crear valor que las dedicadas a mejorar la productividad; por tanto la estrategia financiera debe ser el mantenimiento y crecimiento del valor de la empresa, por ello, debe contemplar dimensiones a corto plazo (productividad) y a largo plazo (crecimiento). Finalmente, el equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es la guía para alcanzar la coherencia entre las estrategias financieras y la estrategia general de la organización. Lógicamente la marcha exitosa de una empresa depende de las decisiones financieras que se adopten, constituyendo estas uno de los recursos fundamentales de la organización, al poder la empresa respaldar sus obligaciones con los proveedores, dueños y el físico. La administración financiera proporciona una serie de esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de la empresa, con el propósito de lograr los objetivos previstos, lógicamente desde el punto de vista financiero. De ahí que se deba presentar, después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que afecten cualquier decisión que se tome en la entidad. Además, facilita una especie de guía para la orientación, coordinación y control de las decisiones, a fin de que la organización alcance los objetivos que se ha trazado. Dentro de los seis tipos de estrategias funcionales no existe una más importante que otra; sin embargo las financieras garantizan la estabilidad y la marcha sostenible de la organización en el tiempo.

#### **1.4.1 Principales estrategias financieras de las empresas.**

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido, a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas claves que resultan del análisis estratégico que se haya realizado. Las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes (Díaz & Reyes, 2008): a) Sobre el capital de trabajo. b) Sobre el financiamiento corriente. c) Sobre la gestión del efectivo. Mientras que las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes (Díaz & Reyes, 2008) a) Sobre la inversión. b) Sobre la estructura financiera. c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades. En Cuba esto se traduce en el

cumplimiento del encargo estatal, el incremento de los aportes por el rendimiento de la inversión estatal y de las reservas voluntarias creadas por las empresas a partir de las utilidades netas. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Se trata de decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la obtención de recursos y objetivos a largo plazo.

### **Conclusiones parciales.**

1. El estudio de los diferentes conceptos y definiciones, expuestos por diversos autores sobre el capital de trabajo, permitió afirmar que es una herramienta de análisis económico-financiero, utilizada tanto a nivel nacional como internacional.

2. Es necesario poseer un Capital de Trabajo positivo y bien administrado por parte de cualquier entidad, con el fin de poder realizar erogaciones en un momento determinado; sin olvidar que se debe tener solo el adecuado.

3. Es de vital importancia, en el contexto de la economía cubana, brindar especial atención a las cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables y el efectivo, debido a que estas son las cuentas que conforman el Capital de Trabajo.

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DE SERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE HOLGUÍN.**

El objetivo de este capítulo es caracterizar la entidad, analizar y administrar su capital de trabajo para el diseño de estrategias que permitan la mejora en el proceso de gestión económico empresarial.

### **2.1 Caracterización de la Empresa.**

El Ministerio de Comercio Interior es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto al comercio mayorista y minorista de alimentos y otros bienes y de los servicios de consumo personal y comercial, las normas que regulan la política de inventarios, manipulación, almacenaje y conservación de alimentos, así como la Protección al Consumidor de esos bienes y servicios, además lograr en el país la armonía y racionalidad en la red de establecimientos que constituyen almacenes y hacer más eficientes los procesos de manipulación, almacenamiento y conservación de los bienes de consumo y gestión de inventarios, contribuyendo al perfeccionamiento de la logística y al sostenido desarrollo económico en Cuba.

La empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, fue fundada el 24 de julio de 1977, subordinada al Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material (CEATM), se constituyó la Empresa Provincial de Abastecimiento y Ventas de Productos Universales de Holguín en todo este período ha sufrido cambios importantes y estructurales, en el año 2005 la Resolución número 625, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, cambió la denominación a Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín; la cual pertenece a la OSDE: Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios (Gi). Adscripto al Consejo de Ministros y atendido en cuatro actividades por el Organismo: MINCIN.

La empresa radica en carretera central vía la Habana km 8 ½ Cruce El Coco, se encuentra implantando el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2003, y en su estructura se incluyen cinco áreas de regulación y control (Dirección General, Comercial, Contabilidad y Finanzas, Capital Humano y Control, Fiscalización y Sistema), además cuenta con tres Unidades Empresariales de Base, dos dedicadas a la Comercialización Mayorista: la UEB Comercializadora Holguín cuenta con 15 almacenes destinados a la actividad comercial encontrándose 10 categorizados en el

1er Nivel Tecnológico, 4 en el 2do nivel y 1 en el 3er nivel, encargada de distribuir a 11 municipios desde Calixto a Mayarí y la UEB Comercializadora de Moa con 2 almacenes, 1 categorizado en el 1er Nivel Tecnológico y 1 destinado a la actividad comercial categorizado en el 2do nivel, el cual distribuye a los 3 municipios del este, Sagua, Moa y Frank País y la UEB Logística que cuenta con 1 almacén categorizado en el 1er nivel tecnológico.

**Según la RESOLUCIÓN 47 de 2020 del MINISTERIO DEL COMERCIO INTERIOR**

**Niveles de categorización**

Artículo 29. Los niveles de categorización a obtener por un almacén de acuerdo a los requisitos, son los siguientes:

- a) Primer nivel: Cuando los productos se almacenan en condiciones que garanticen un adecuado control y conservación de los mismos;
- b) Segundo nivel: Cuando se logra una adecuada organización y funcionamiento del almacén;
- c) Tercer nivel: Cuando se realiza una correcta operación del almacén con enfoque al cliente y constituye un almacén de referencia;

No.	Nombre del Almacén	Nivel de Categorización		
		1	2	3
1	Reserva Estatal.			x
2	Arrendado		x	
3	Aseo personal	x		
4	Arrendado Cervecería Bucanero SA	x		
5	Reserva Estatal.	x		
6	Arrendado CEDAI		x	
7	Arrendado Pesca Caribe		x	
8	Nave Auto soportante. Ventas Mayoristas	x		
9	Arrendado Bucanero	x		
10	Ferretería y Planes Especiales		x	
11	Almacén del Patio	x		
12	Comercializadora de Moa.		x	
13	Arrendado Cervecería Bucanero SA	x		
14	Insumos Empresa	x		
15	Insumos UEB Moa	x		
16	Arrendado DURAL	x		
17	Materiales de la construcción	x		
		11	5	1

La empresa cuenta con un total de 17 almacenes, todos categorizados:

11 categorizados en el 1er nivel tecnológico.

5 categorizados en el 2do nivel tecnológico.

1 categorizado en el 3er nivel tecnológico.

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Holguín tiene como misión y visión lo siguiente:

**Misión:**

Satisfacer en cantidad, calidad y oportunidad los servicios de venta de una amplia variedad de productos industriales. Para ello cuenta con una infraestructura adecuada y un competente Capital Humano do0tado de valores y elevados sentidos de pertenencia, en lo referido a la calidad en la prestación de servicios, la protección al consumidor y el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, así como la mejora innovadora y continua en la gestión organizacional.

**Visión:**

Es líder del sector del Comercio, para lo cual cuenta entre otras fortalezas con el sistema integrados de Gestión Implantados y Certificados, así como el Reconocimiento de Entidad en Perfeccionamiento Empresarial, lo que la distingue y emblema dentro de las organizaciones del Ministerio de Comercio Interior.

**Objeto Social**

Resolución 181/2021 de fecha 17-12-2021 firmada por Alejandro Gil Fernández Ministro de Economía y Planificación:

Comercializar productos industriales, equipos tecnológicos y electrodomésticos.

Brindar servicios logísticos.

Resolución 10-22, la empresa aprueba sus actividades secundarias en fecha 21-02-2022 firmada por el Director General:

1. Prestar servicios de transportación de personal a los trabajadores de la Empresa y otras personas naturales y jurídicas, dentro del itinerario establecido por la empresa, siempre en coordinación con la Dirección Provincial del Transporte.
2. Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
3. Prestar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
4. Prestar servicios de parqueo de autos, motos y bicicletas a personas jurídicas y naturales, fijando precios de acuerdo a lo establecido en las normas jurídicas dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios.

5. Materializar por parte de las Unidades Empresariales de Base Comercializadoras Holguín y Moa la comercialización minorista.

**Estructura organizativa:**

Sus clientes fundamentales lo constituyen las empresas minoristas de comercio, y se han incorporado otras formas de gestión, como son las cooperativas no agropecuarias, por lo que sus productos y servicios inciden en el saneamiento financiero, al estar relacionados con la circulación mercantil y su impacto en la liquidez monetaria de la población.(Anexo 1)

**Proveedores:**

Los principales proveedores de la Empresa Universal Holguín se relacionan a continuación:

SUCHEL Regalo

SUCHEL Cetro

SUCHEL Jovel

Empresa Comercializadora de la Industria Ligera

Cerámica Blanca Holguín

Grancomercial

Divep

ACINOX

EMPRESA TALABARTERIA THABA

Empresa Textil UEB Celia Sánchez Manduley

TECNO AZUCAR

**Características de la fuerza de trabajo.**

La Empresa, cuenta con una plantilla aprobada de 197 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 96.45%, siendo sus características las siguientes:

Se presenta completamiento total de los cuadros garantizando que la estructura de mando se encuentre fortalecida.

Predomina el sexo masculino con respecto al femenino ya que de los trabajadores 127 son hombres y solo 63 mujeres.

Existe un desplazamiento de la fuerza de trabajo a los hombres para un total de 127 lo cual representa un 64.48% del total, en correspondencia con las características del desempeño de actividades logísticas que requieren de operación de equipos pesados y de esfuerzo físico.

Hay 138 trabajadores con edades de 45 hasta más de 60 años, lo que representa un 72.63% del total y el resto que es un 27.37% lo constituyen solo 52 trabajadores hasta 44 años.

## 2.2 Análisis del capital de trabajo.

El análisis del Capital de Trabajo es un factor clave en la administración de los recursos de la empresa, debido a que mide, en gran parte, el nivel de solvencia, y a la vez asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los administradores y gerentes. Por lo que es necesario lograr un máximo de eficiencia en el mismo, en aras de garantizar el éxito a largo plazo de la entidad, alcanzando así su objetivo total. Por tales razones, las empresas comienzan a otorgar importancia a la dinámica de su Capital de Trabajo y al comportamiento de su estructura, controlando el incremento indebido de las cuentas y efectos por cobrar, cuentas por pagar, el efectivo y los inventarios; elementos que afectan con mayor sensibilidad al mismo.

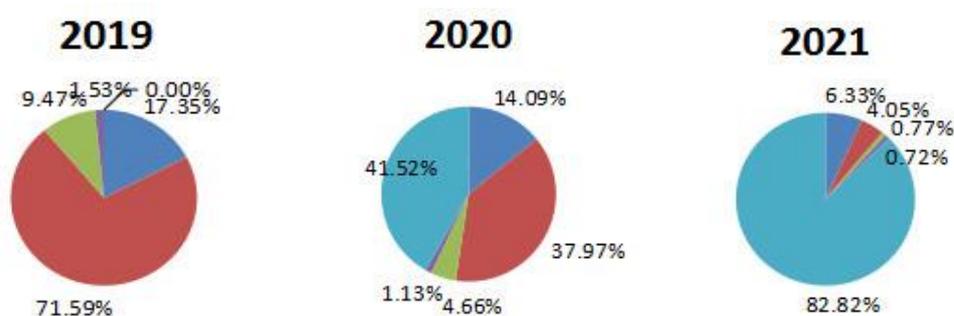
Es fundamental analizar la creación de los niveles de Capital de Trabajo, si estos son satisfactorios, excesivos o escasos. Por lo que se propone hacer un análisis de la situación actual de la empresa, mediante el empleo de diversas herramientas, como son:

- Revisión de los estados financieros.
- Revisión y comparación de algunos indicadores económicos.
- Análisis e interpretación de los ratios financieros.
- Análisis gráfico.

### Análisis estructural.

Es muy importante el análisis y la valoración de las cuentas que más inciden en los resultados de la entidad. A continuación se muestra una representación estructural de las partidas circulantes de los años analizados. **(Anexo 2)**

Gráfico 1. Estructura de Activos circulantes.



- Efectivo en Banco
- Cuentas por Cobrar a Corto Plazo
- Total de Inventarios
- Producciones en proceso
- Inversiones a Corto Plazo o Temporales

Gráfico 2. Estructura de Pasivos Circulantes.



Con respecto al efectivo, se debe señalar la necesidad imperante de rotar tanto el inventario como las cuentas por cobrar en el menor tiempo posible, ya que estas finalmente producen la liquidez adecuada para satisfacer las obligaciones financieras. En la entidad no existe ninguna restricción que prohíba tener cualquier cantidad de efectivo en el banco por lo que cabe recordar que este activo no genera ingresos por intereses y sí representa un alto costo por su mantenimiento, por tanto es de un significado especial conocer con certeza el saldo de efectivo óptimo que debe tener la organización para hacerle frente a diversos imprevistos. Sin embargo, la organización no determina ningún modelo que permita conocer el nivel óptimo de efectivo que debe tenerse, evidenciando objetivamente la existencia de un exceso en el mismo.

Al analizar las cuentas por cobrar a corto plazo, se verificó que cumple con la Resolución No. 11/2007 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Los documentos referidos a las relaciones contractuales se conservan por el término de cinco años, permitiendo comprobar la legalidad, ejecución y vigencia del contrato.

Se comprueba que las operaciones están sustentadas por facturas recibidas de los proveedores, mediante la confección del informe de recepción, registradas

contablemente en el sistema automatizado ASSETS PREMIUN y actualizados los submayores de las cuentas por pagar a corto plazo.

Se pudo constatar la existencia de problemas en la política de inventario, ya que de acuerdo a la diversificación en su producción, la empresa no cuenta con un sistema de reaprovisionamiento en cadena sino que compra las materias primas a sus suministradores que principalmente son empresas comercializadoras al por mayor, las cual se encargan tanto de importar como de exportar los materiales necesarios, con la particularidad que son las únicas autorizadas en realizar la comercialización, o sea la empresa le informa a estas los insumos que necesita y ellas son las que tienen la responsabilidad y autoridad de decidir lo que se va a comprar y a quien (se basa para la toma de esta decisión, casi siempre en el precio, es decir, de las diferentes ofertas que se le presentan, ellos escogen aquella que tenga un menor precio aunque esta alternativa sea la más lejana, lo que constituye una tardanza en el recibo de la misma y por tanto desencadena problemas futuros en la empresa debido al incumplimiento de contratos con sus clientes). Hay ocasiones en donde esta oferta no es la correcta, pues es la entidad la que sabe lo que realmente necesita y al no establecerse una consulta entre ambas, se adquieren materias primas que no son las adecuadas.

La Empresa en su último año posee un 82,82% de inventarios en sus activos circulantes por lo que es necesario la planificación y venta de los mismos para disminuir el nivel de inventarios inmovilizados. Además la entidad ya ha comenzado a dar los primeros pasos en el proceso de recuperación financiera. Se desplegó un fuerte trabajo en la reanimación de los contratos contraídos con los clientes, haciendo uso nuevamente del crédito. Estas acciones fueron posibles por la estabilidad financiera que fue renaciendo en la entidad. Cuestión que permitió un equilibrio y holgura en el reaprovisionamiento de su objetivo fundamental. Se estableció una cartera de negocios con clientes fijos, con los que se mantienen ciertas solicitudes de pedidos productivos.

Otro problema que ha golpeado la empresa son con los clientes que establecen un contrato por un lote determinado de productos, hasta que este no esté completo no se lo lleva, dificultad que afecta la cuenta de inventario ya que puede ser que la actividad se vea interrumpida y se necesite de un mayor tiempo para su terminación, trayendo consigo una demora en la rotación de este activo, de todos estos problemas, se pudo comprobar que en la organización no se determinan ni los costos de mantenimiento ni

el de pedidos de las mercancías, o por lo menos no lo conocen. Por lo que no es posible calcular la cantidad económica de inventario a mantener.

Respecto a las cuentas por pagar, se puede decir, que los saldos existentes manifiestan un total crecimiento durante estos periodos analizados es muy desfavorable con sus principales acreedores a corto plazo. En términos de financiamiento, podemos argumentar que se cuenta en el banco con poca disponibilidad de efectivo por lo cual hay que prestarle la debida atención, muestran algunos créditos bancarios por valor de \$ 39,000,000.00 en su último año al 10 % de interés anual, con plazo de pago de seis meses mediante la modalidad de crédito revolvente, en la que el banco tiene la obligación legal de cumplir con el contrato y a la vez recibe una comisión administrativa de 0.25 al principio de otorgarse el mismo.

La entidad también utiliza las deudas y los descuentos comerciales como fuentes de financiamiento a corto plazo debido a que no presentan pasivos a largo plazo, lo que constituye un riesgo pero a la vez le ofrece una mejor rentabilidad. **(Anexo 3)**

A continuación se presenta los principales indicadores económicos en los años 2019, 2020 y 2021:

Tabla1: Principales indicadores económicos.

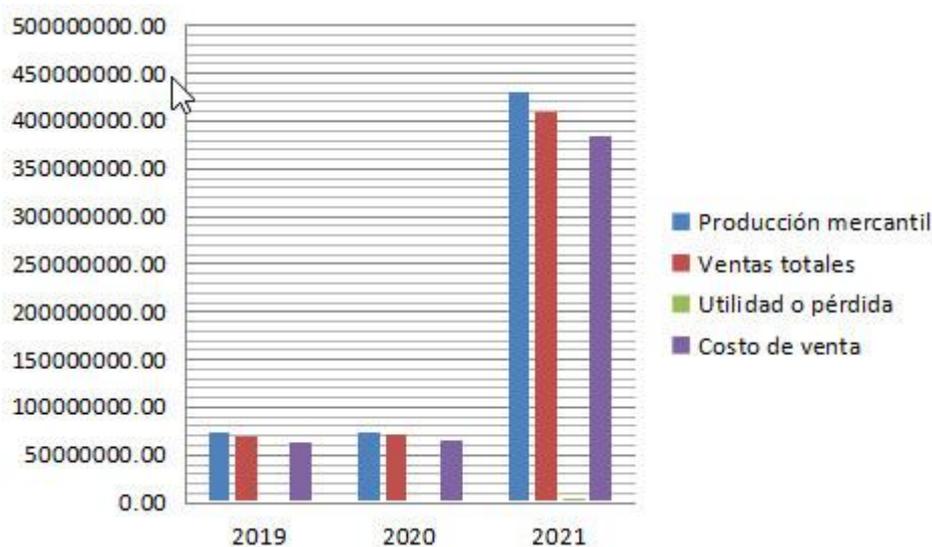
<b>Indicadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Producción mercantil	72649578.84	74180543.14	429952262.88
Ventas totales	69190075.09	70648136.32	409478345.60
Costo de venta	24926194.02	19047855.05	19815603.47
Utilidad o pérdida	507721.03	465973.85	4520902.94

La empresa presenta un buen cumplimiento en el volumen de sus Ventas Netas al igual que su Utilidad pero si debemos de señalar que sus Costos de Ventas representan el 90, 91 y 93% de las mismas en los años 2019-2020-2021 respectivamente, este efecto debe ser contrarrestado en el menor tiempo posible ya que se está incurriendo en elevados costos que realmente son necesarios pero no imprescindibles para la entidad. Como otro aspecto a analizar tenemos la cuenta Otros Gastos, la cual tiene un alto por ciento dentro de la Utilidad en Operaciones, aquí hay que señalar los grandes desembolsos de efectivo en que incurre la empresa

por concepto de pago a la ONAT, la cual le pone multas y moras por el atraso en la contribución con respecto a la fuerza de trabajo, seguridad social, transporte terrestre, depreciación de activos fijos tangibles, rendimiento de la inversión y el impuesto de circulación (25% de las ventas).

Por tanto podemos concluir que a pesar de que existe un sobrecumplimiento de los indicadores se evidencia un incremento en la utilidad, sin olvidar el aumento de sus costos.

Gráfico 3. Principales indicadores económicos.



### 2.3 Evaluación de los indicadores económicos.

Para el cálculo de las razones financieras se utilizaron las de liquidez como medio de apreciar la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo, razón de solvencia debido a que mide la capacidad de la empresa para solventar la totalidad de sus deudas. Es una garantía, razones de actividad porque mide el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos, rentabilidad evalúa la efectividad con que está siendo manejada la empresa, la relación entre los beneficios y los capitales invertidos, margen de utilidad calcula la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía.

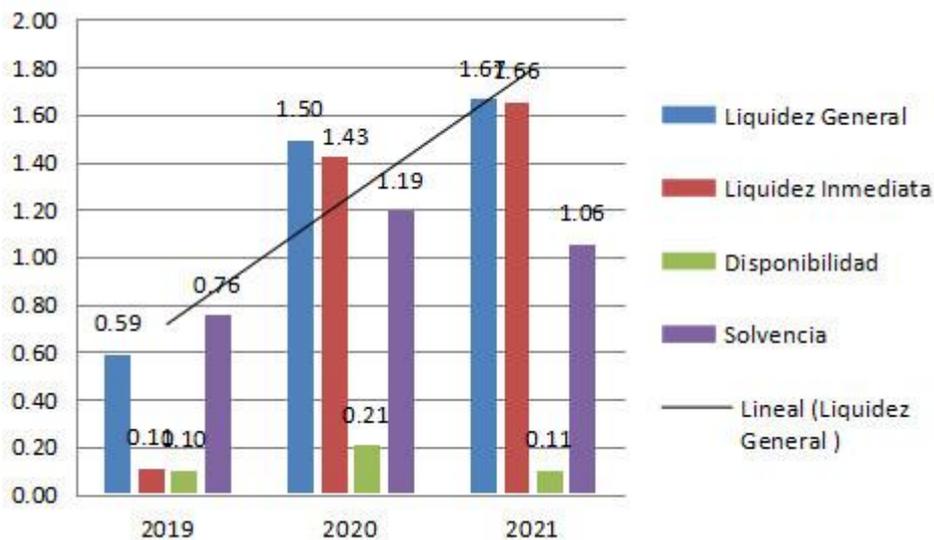
La empresa no realiza un adecuado análisis económico financiero de los indicadores, haciendo una mala gestión de las problemáticas contables, sin la búsqueda de las soluciones que reviertan el estado de estos indicadores.

En el análisis de las razones de liquidez efectuado sobre la situación financiera a corto plazo de la entidad se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla2: Principales razones financieras (**Anexo 4**)

Índices / Años	2019	2020	2021
Liquidez General	2.54	1.5	1.67
Liquidez Inmediata	1.25	1.4	1.66
Disponibilidad	0.88	0.2	0.11
Solvencia	2.96	1.2	1.06

Gráfico 4. Análisis de las razones financieras.



La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas se vencen. Se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos.

- El índice de liquidez general es de 0,59 en el 2019 y va aumentando en 1,50 y 1,67 en los años 2018 y 2019. Pues se observa que la empresa cuenta con liquidez para el pago de las obligaciones en un corto plazo pero a la vez se están inutilizando los recursos y no se obtienen los mayores beneficios de estos.

- El índice de liquidez inmediata representa el efectivo con que realmente cuenta la empresa para cubrir sus deudas. Su valor en el 2019 es de 0,10, incrementándose en

el 2020 a 1,43 y a 1,66 en el 2021. Estos valores conjuntamente con los de solvencia corroboran la existencia de un número elevado de inventarios inaplicados.

- La liquidez de tesorería o disponibilidad financiera al cierre del año 2021 es de 0,10 veces, o sea que por cada peso de deuda a corto plazo la unidad cuenta con 0,10 centavos de activos disponibles, no existe variación respecto a los años anteriores, considerándose que la Unidad no tiene capacidad para cubrir los pasivos circulantes que indica la existencia de excedentes de activos líquidos no invertidos oportunamente y deudas por cobrar pendientes; que teniendo en cuenta el nivel de servicios prestados las deudas por cobrar pendientes son excesivas.

- La solvencia es la capacidad que posee la empresa de hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Además es una medida de liquidez, pero es también una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo y pasivo circulante. Su valor en el 2019, 2020 y 2021 es de 0,76, 1,19 y 1,06 respectivamente, valores que demuestran insatisfacción para enfrentar sus deudas a mediano y largo plazo, lo que supone una solución de holgura financiera.

El análisis de las razones de **actividad**<sup>4</sup> expresa la eficiencia operativa y mide la efectividad con que la entidad emplea los recursos de que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo. Se observan los siguientes resultados:

Tabla 3: Análisis de los períodos de cobro, pago, inventario, efectivo y capital de trabajo.

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas Netas.	MT	68,811,010	70,275,272	408,859,084
Costo de Ventas.	MT	62,636,364	64,296,298	384,284,046
Ventas Diarias.	MT	191,142	196,245	1,137,440
Compras Diarias.	MT	173,990	178,601	1,067,456

<sup>4</sup> El término actividad se utiliza para referirse a la velocidad de rotación del inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Cuentas x Cobrar.	MT	6,151,103	5,775,927	3,662,729
Cuentas por Pagar.	MT	8,860,192	6,764,255	47,502,010
Inventario.	MT	6,961,340	6,216,171	74,957,936
<b>Rotación de Inventario.</b>	<b>Veces</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>5</b>
<b>Ciclo de Rotación del Inventario.CCI=360/I.</b>	<b>Días</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>66</b>
<b>Ciclo de Cobro.</b>	<b>Días</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>3</b>
<b>Ciclo de Pago.</b>	<b>Días</b>	<b>51</b>	<b>38</b>	<b>45</b>
<b>Ciclo Operativo.</b>	<b>Días</b>	<b>69</b>	<b>61</b>	<b>69</b>
<b>Ciclo de Conversión del Efectivo.CCE=CO-CP</b>	<b>Días</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>25</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>Mp</b>	<b>28,716</b>	<b>27,040</b>	<b>29,910</b>

Al observar el cálculo de los indicadores financieros se nota la cantidad de días en existencia que permanecen los inventarios por lo que la liquidez de la empresa no es buena son mayores sus inventarios que los créditos. Cuando analizamos los días pendientes de pagos se aprecia que la empresa tarda en pagar no cumple los contratos de pago, afectando la solidez financiera. El ciclo de conversión de efectivo está deteriorado por lo que demora en recuperar y obtener nuevos ingresos a través del flujo de efectivo.

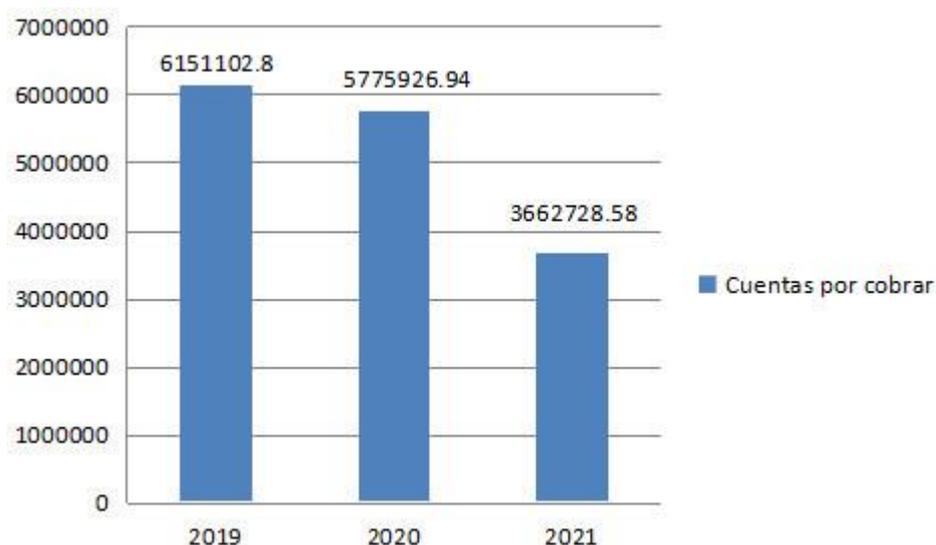
#### **1.- Rotación de las Cuentas por Cobrar:**

Las cuentas por cobrar que provienen de las ventas a crédito normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago dentro de un número determinado de días. Existen incumplimientos en algunos contratos ya que refieren demoras en el pago de facturas vencidas y no se le cobra la mora.

- El monto va disminuyendo en cada uno de los años, \$ 6151102.8, \$ 5775926.94 y \$ 3662728.58 respectivamente.

-El período de cobro también disminuye en los años 2019, 2020 y 2021 en 32, 29 y 3 días, lo que se puede constatar en la tabla 4.

Gráfico 5. Comportamiento de las Cuentas por Cobrar.

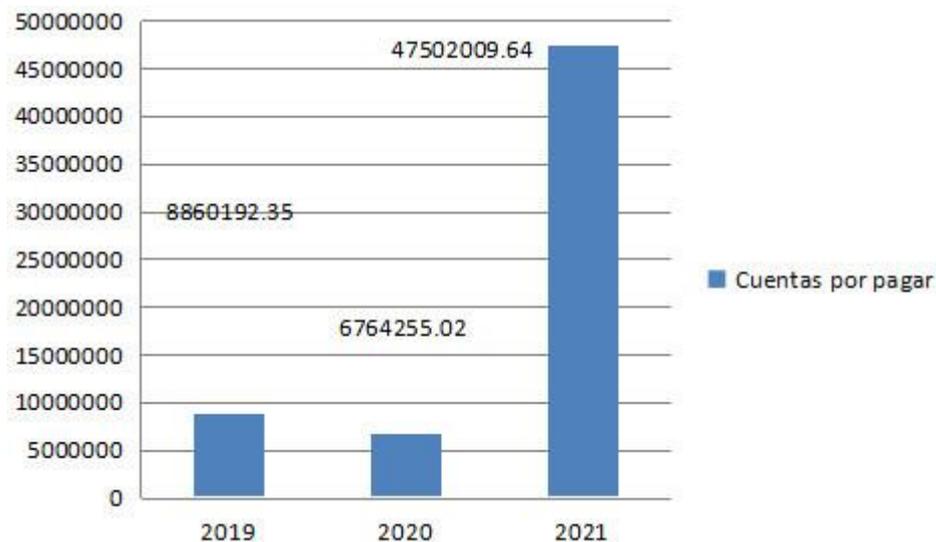


## 2.- Rotación de las Cuentas por Pagar:

La rotación de las cuentas por pagar representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos.

- Se observa que en los años 2020 y 2021 la entidad tuvo un descenso en las cuentas por pagar por valor de \$ 6764255.02 y \$ 47502009.64 respectivamente. Sin embargo en el período 2019 estas llegaron a tener un valor de \$ 8860192.35.
- El período de pago tiene una variación entre 38 a 51 días en los años analizados.

Gráfico 6. Comportamiento de las Cuentas por Pagar.



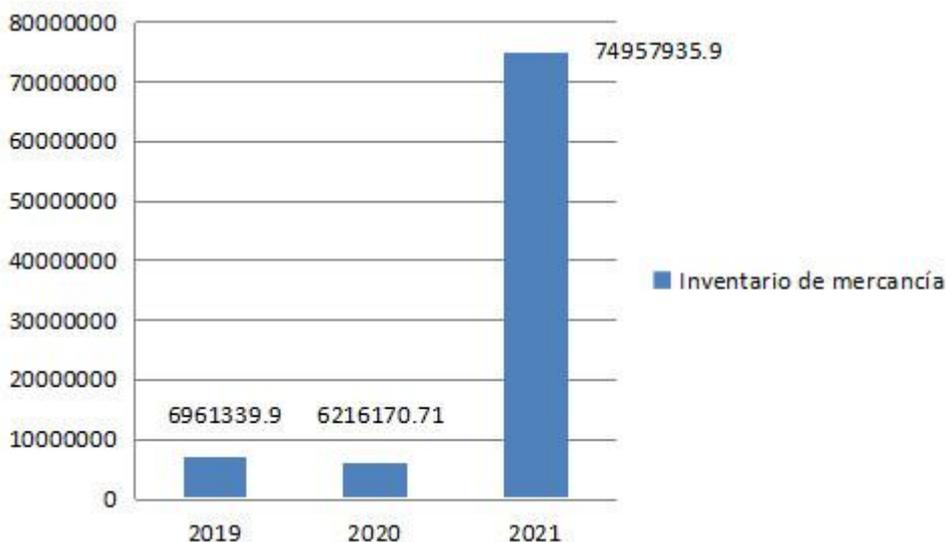
## 3.- Rotación de los Inventarios:

El inventario es una parte esencial de prácticamente todas las operaciones de la empresa. Representa una inversión mayor en activos circulantes por parte de la entidad debido a la necesidad de existencias tanto de materias primas como de

productos en proceso para asegurarse de que los artículos estén disponibles cuando se requiera de ellos. La rotación de los inventarios muestra el número de veces que las existencias rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar o efectivo.

- En el año 2019 se observó el mayor saldo de inventario ascendente a \$ 6961339.9 mientras que en el 2020 este decreció en \$ 6216170.71 y para el 2021 aumenta a \$ 74957935.9, esto se resumen en el número de veces que rota por año el cual no llega a 32 y que tarda regularmente 66 días para convertir estos inventarios en efectivo, lo cual es de significar que este exceso con lleva a un alto grado de almacenamiento.

Gráfico 7. Comportamiento de los inventarios.



#### 4.- Rotación del efectivo:

La administración del efectivo es uno de los campos fundamentales en la administración del Capital de Trabajo, ya que representa el activo más líquido de la empresa, poniendo a disposición un amortiguador de fondos para cubrir desembolsos imprevistos y reducir de esta manera el riesgo de una "crisis de liquidez".

La administración eficiente del efectivo se basa en tres estrategias básicas:

1. Pagar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia de la empresa.
2. Administrar eficientemente el ciclo de inventario ± producción para aumentar al máximo la frecuencia de la rotación del inventario.
3. Cobrar prontamente las cuentas por cobrar.

La totalidad de las implicaciones de estas estrategias para la empresa se pueden demostrar examinando el proceso de rotación de caja.

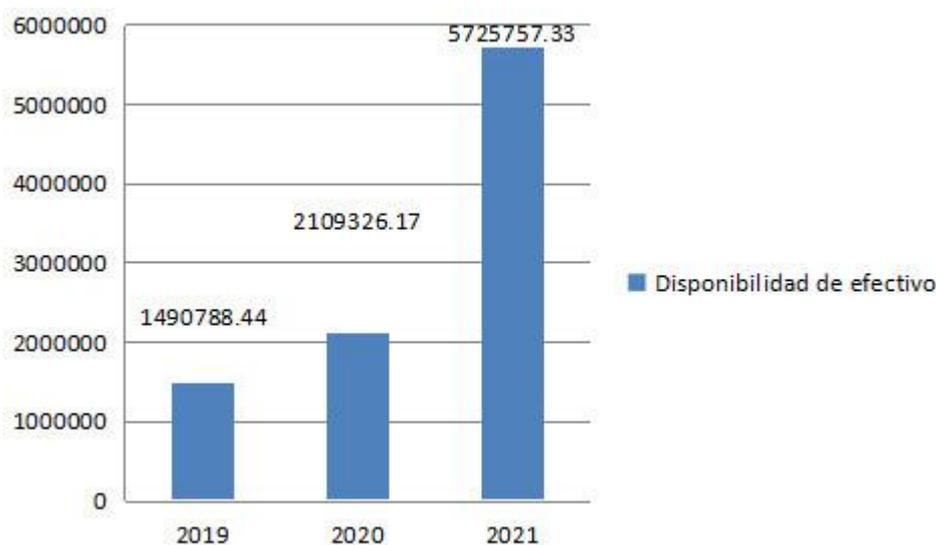
El ciclo de caja se define como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación por la compra de materias primas hasta que se cobra por concepto de la venta del producto terminado después de haber transformado esas materias primas.

La rotación de la caja o del efectivo se refiere al número de veces por año en que la caja de la empresa rota realmente.

- Se puede observar que el ciclo de caja se mantiene a pesar de los resultados obtenidos en los años analizados se encuentra en 69, 61 y 69 días respectivamente, tomando como base el año 2019. Esta situación se pudiera mejorar ya que mientras más corto sea este ciclo mayor número de veces rotará la caja. El saldo óptimo de efectivo es una medida máxima y mínima de efectivo disponible que sirve de referencia para la planeación, ejecución y control del presupuesto de efectivo.

- Esta relación se distingue en la tabla #4, donde se evidencia que a medida que aumenta el ciclo de caja disminuye la rotación de la misma, es decir que son inversamente proporcionales. Por tanto dicha rotación se encuentra en 0,19, 0,17 y 0,19 veces respectivamente.

Gráfico 8. Disponibilidad del efectivo.



### 5.- Análisis del Capital de Trabajo:

El Capital Neto de Trabajo de una empresa se determina deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. **(Anexo 5)**

Al realizarle el análisis al proceso de gestión económica empresarial a la Empresa se

pudo observar que existen insuficiencias en el análisis del capital de trabajo limitando la generación de alternativas para la toma de decisiones efectivas relacionada con los activos corrientes y sus fuentes de financiamiento. El comportamiento del inventario y su nivel de actividad pone de manifiesto que la empresa pudiera tener mejores resultados económicos. La empresa muestra un **Capital de Trabajo excesivo**, especialmente en forma de efectivo y valores negociables quiere decir que existe un gran volumen de fondos que no son usados productivamente, representando una pérdida de interés o de utilidad, estimulando los pagos excesivos y a menudo conducen a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos innecesarios. Este exceso de Capital de Trabajo puede llevar al descuido afectando las operaciones financieras de la empresa. El año anterior la Empresa concluyó con un total de Inversiones a Corto Plazo o Temporales de \$ 74.957.935,90 si toda esta inversión fuera capaz de generar productividad se obtendrían mayores resultados.

- Se puede constatar en la tabla # 4 que la empresa presenta un Capital de Trabajo positivo y excesivo en el período analizado con cierta estabilidad en su saldo de \$ 27,654,340 y \$ 4,971,061 en el 2019 y 2020 respectivamente y se evidencia un aumento en el 2021 con respecto a los anteriores de \$ 36,252,289, obviamente esto es debido a los cambios en el sistema monetario de nuestro país pero de igual manera no está bien.

- El capital de trabajo con respecto a años anteriores ha aumentado considerablemente en \$ 36,252,289,00 lo que esto quiere decir que no tiene un comportamiento favorable ya que sus resultados exceden los niveles excesivos de activos circulantes lo que puede propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. **(Anexo 6)** Estado comparativo de origen y aplicación de fondos para el capital de trabajo.

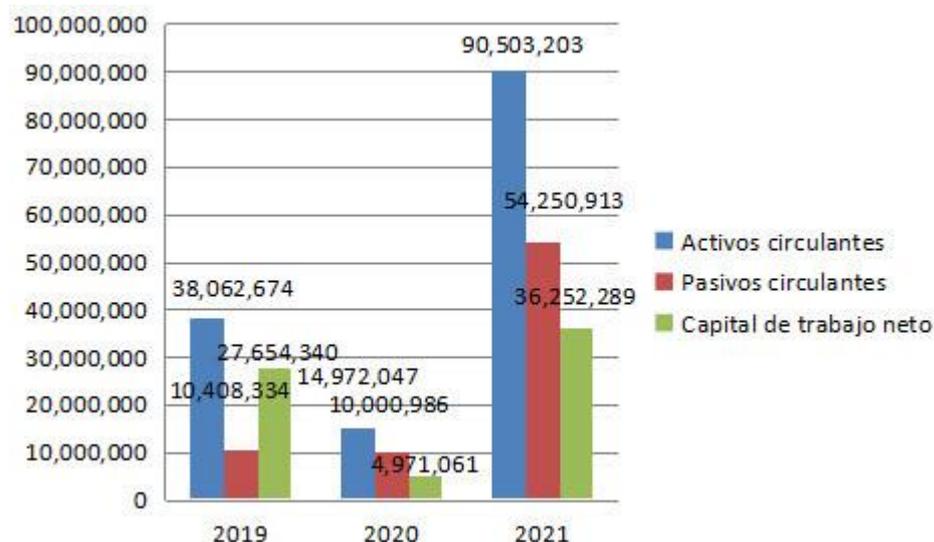
A continuación se muestra la dinámica del capital de trabajo en el período 2019- 2021.

Tabla 4. Capital de trabajo de la Empresa.

	Activos circulantes	Pasivos circulantes	Capital de trabajo neto
2019	38,062,674	10,408,334	27,654,340
2020	14,972,047	10,000,986	4,971,061
2021	90,503,203	54,250,913	36,252,289

Por ello es indispensable la eficiente administración del efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario con el objetivo de aumentar los beneficios de la empresa.

Gráfico 9. Tendencias del capital de trabajo de la Empresa.



La empresa no determina el capital de trabajo que realmente necesita, pues no se llevan estos cálculos en el análisis financiero que actualmente se realiza en los departamentos económicos a escala nacional. Por tanto se considera de suma importancia calcular la cantidad óptima a mantener, ya que si existe un exceso puede manifestarse cierta tendencia al uso indebido de un gran número de fondos.

### Rotación de capital de trabajo

El crecimiento de las ventas evidencia la liquidez efectiva de la entidad y la rotación de sus partidas circulantes, la rotación del capital de trabajo para determinar la relación ventas-capital de trabajo es proporcional, si mejora o se deteriora.

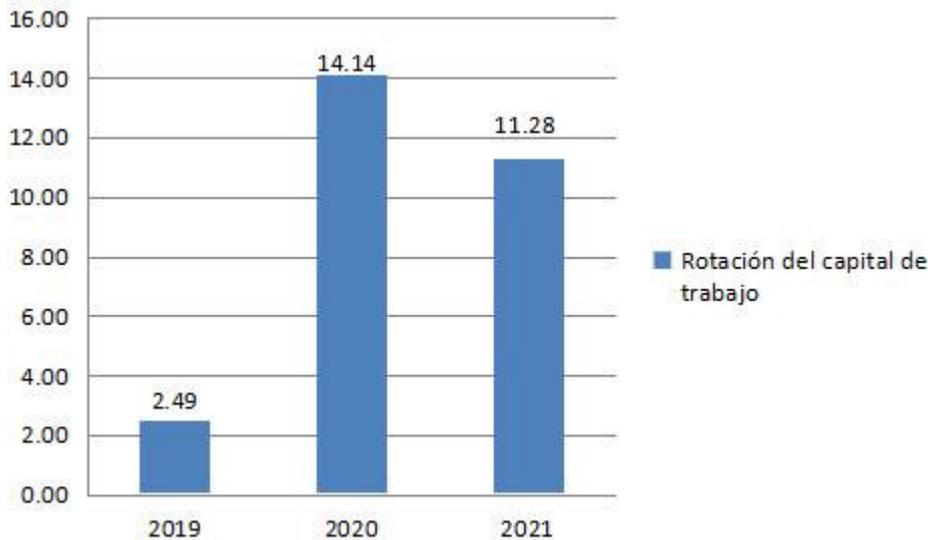
$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \text{Ventas netas} / \text{Capital de trabajo promedio}$$

Tabla: Relación entre las ventas, capital de trabajo e inventario.

Indicadores	2019	2020	2021
Ventas Netas	68811009.75	70275272.16	408859084.2
Capital de trabajo	27654339.98	4971061.05	36252289.28
Inventario	6961339.9	6216170.71	74957935.9

En estos periodos la rotación de capital de trabajo varía de la siguiente manera:

Gráfico 10. Rotación del capital de trabajo.



La entidad presenta grandes cantidades de inventario oscilando entre los \$ 6,961,339.9 y \$ 74,957,935.9 en el periodo analizado, lo cual representa el 10%, 8%, 18% respectivamente en los tres años comparados por lo que se necesita gestionar aún más los inventarios para obtener mejores resultados.

Con respecto al inventario, se debe establecer el tratamiento y gestión de los inventarios, en particular de lento movimiento y ociosos, para el sistema de los órganos, organismos, organizaciones superiores de dirección empresarial y entidades. Se logró implementar algunas nuevas tecnologías lográndose un incremento en la productividad del trabajo. En correspondencia con lo anterior las ventas se elevaron, contribuyendo de esta manera a maximizar las utilidades que de no ser por el aumento indebido de numerosos gastos, hubiesen tenido mejores resultados. Además es preciso continuar trabajando en la eficiencia y calidad pues existen diversas reclamaciones de clientes con respecto a estos parámetros.

A consecuencia de todas estas debilidades encontradas en el uso y administración del Capital de Trabajo, se cree indispensable trazar estrategias en virtud de lograr un funcionamiento eficaz en el correcto desempeño y desarrollo de los recursos económicos financiero.

#### **2.4- Propuestas de estrategias financieras en la Empresa.**

A continuación se muestran la propuesta de alternativas de estrategias para que la administración seleccione las más convenientes, las implemente y de seguimiento y su correspondiente control.

#### **2.4.1. Estrategias para mejorar la eficiencia en la administración del capital de trabajo.**

**Problemática:** El capital de trabajo en el período 2019-2021 no contribuye al aumento de la eficiencia en la administración de los recursos económicos-financieros.

**Objetivo:** Mejorar el proceso de gestión económica empresarial que limita la acertada administración de capital de trabajo para que permita elevar la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa para el período 2022-2023.

#### **Estrategias:**

a) Establecimiento de una política correcta de compra y mantenimiento de los inventarios.

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Realizar un adecuado análisis de la estructura financiera de la entidad y definir los indicadores que más limitan la acertada gestión económica empresarial	Director General.	Director de Contabilidad y Finanzas y Director Comercial de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín	Enero 2022- diciembre 2023	Tiempo
Realizar la administración y el control efectivo del inventario, incluyendo la clasificación, el tamaño del lote económico (TLE), el punto de reposición, el inventario de seguridad y el	Director General.	Director de Contabilidad y Finanzas y Director Comercial de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín	Enero 2022- diciembre 2023	Tiempo

sistema de control justo a tiempo (JIT).				
--	--	--	--	--

b)Generar, retener y repartir utilidades en correspondencia con el costo de oportunidad del capital de manera que satisfaga las necesidades de la Empresa y del Estado.

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Crear reservas a partir de las utilidades retenidas de acuerdo a las necesidades de la Empresa	Director General	Director de Contabilidad y Finanzas	Enero de 2022 a enero de 2023.	Tiempo
Establecer un sistema de pago por rendimiento que estimule a la productividad y a la permanencia de los trabajadores en el	Director General	Director de Capital Humano.	Enero de 2022 a diciembre de 2023.	Recursos humanos preparados.

sector.				
---------	--	--	--	--

c) Preparar en materia de finanzas a corto y a largo plazo a los especialistas y administradores de la Empresa.

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Coordinar cursos de capacitación con la Universidad de Holguín en materia de finanzas	Director General	Director de Capital Humano y de Contabilidad y Finanzas de la Empresa	Enero de 2023	Recursos humanos capacitados

La implementación de todas estas estrategias debe favorecer al incremento de la eficiencia empresarial y a un mejor rendimiento del capital de trabajo.

## **2.5 Resultado cualitativo y cuantitativo (Impacto, aporte o resultado).**

La importancia de este trabajo tuvo un impacto relevante ya que se puede otorgar a la empresa una estrategia que ayude a los directivos tomar alternativas para la administración del Capital del Trabajo y conseguir una mejor eficiencia de los recursos existentes en la empresa. Además de contar con una herramienta que permita conocer al cierre de cada período contable la capacidad de recursos con los que cuenta la entidad para enfrentar sus operaciones, así como las causas que inciden en su comportamiento, lo que permite hacer estrategias en este sentido que redunde en un saneamiento financiero y en la mejoras de acuerdo a su posición financiera.

## **Conclusiones parciales.**

1. En los años analizados la situación financiera que presenta la empresa no es del todo favorable, aunque no se determinan sucesos o condiciones que puedan proyectar una duda importante sobre la capacidad para seguir en funcionamiento, por lo que cumplen con el principio de entidad en marcha, existiendo algunas ineficiencia dentro de la administración de los recursos económicos financieros afectando en alguna medida su rendimiento, y de manera general el resultado económico de la empresa. Existen elevados costos en la empresa que no estimulan lo suficiente en la obtención de utilidades, algunas partidas importantes como el inventario experimentan altos saldos considerables y corroboran la existencia de muchos recursos inutilizando dejando de obtener los mayores beneficios.

2. Se formularon estrategias financieras para el período 2022-2023 que involucran objetivos y acciones para la mejora del capital de trabajo, la gestión de efectivo, el proceso inversionista, la estructura financiera, la retención y el reparto de utilidades, demostrando la necesidad de incrementar la eficiencia en la administración de los recursos económicos-financieros de la Empresa.

3. El capital humano de la Empresa no está preparado suficientemente en materia de finanzas para que se administren de forma efectiva.

## CONCLUSIONES:

Luego de realizar un análisis teórico-referencial del proceso de gestión económica empresarial, el análisis del surgimiento y evolución del capital de trabajo se ha comprendido todo lo relacionado con las características que poseen los componentes de capital de trabajo: sus políticas, condiciones de crédito, las características de los inventarios, por lo que observamos la importancia del control y análisis de este ya que representa la fortaleza de una empresa para garantizar sus objetivos en la utilización de los recursos económicos financieros. La administración del Capital de Trabajo juega un papel indispensable en la actividad económica de la empresa. Por lo que se debe mantener un nivel adecuado del mismo.

1. El cumplimiento del objetivo general y los específicos de la investigación, bajo la orientación de la hipótesis formulada, hizo posible encontrar una respuesta posible para la solución del problema científico que la generó, al profundizar en el análisis del Capital de Trabajo y diseñar estrategias financieras para darle solución a los problemas presentes en la Empresa que contribuyan a una mejor administración de sus recursos.
2. En los años analizados, la entidad presentó un Capital de Trabajo positivo, sin embargo hay que plantear que no se administra eficientemente cada una de las partidas que lo conforman, debido a que no se lleva a cabo una política para administrar correctamente el fondo de maniobra en la organización.
3. Se cumplió en gran medida con los indicadores económicos que se trazaron, pero existe un aumento considerable en los costos lo cual repercute directamente en los resultados. No se clasifican correctamente cada una de las partidas que conforman los costos en la empresa.
4. Para darle cumplimiento a la propuesta de estrategias financieras es necesario que los sujetos de la administración seleccionen las que más contribuyan al cumplimiento de los objetivos, la implementen y le den seguimiento y control para hacer las correcciones de las desviaciones que se produzcan en el tiempo.

## **RECOMENDACIONES:**

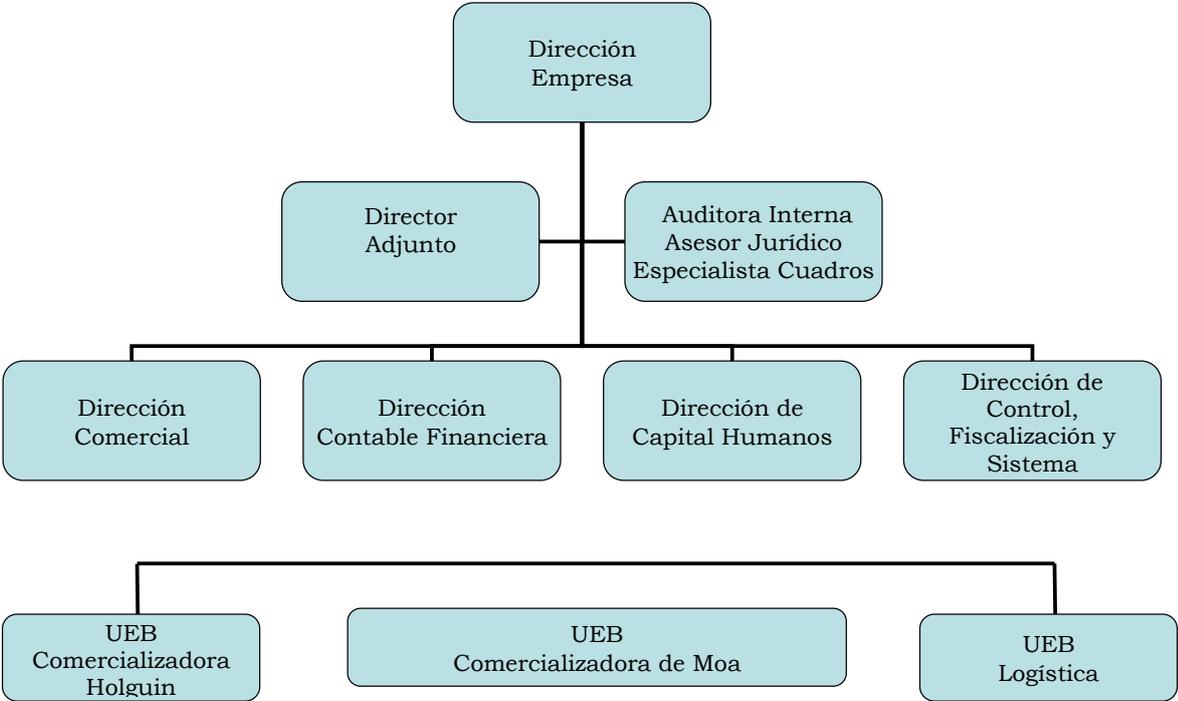
Al Consejo de Dirección de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín:

1. Aplicar las estrategias sugeridas para la obtención de mejores resultados en los indicadores financieros ya que es una herramienta para el desarrollo eficiente del capital de trabajo, además de que permite al analista conocer la situación financiera y las dificultades que presenta la entidad.
2. Establecer una mejor administración en el control y el mantenimiento de los inventarios.
3. Mejorar su sistema de costo, con el fin de una adecuada clasificación de los mismos que le permita a la organización datos más certeros en el desarrollo de su análisis económico-financiero.
4. Socializar y utilizar este trabajo para la capacitación del personal oportuno profundizando en la utilización de los análisis financieros hasta convertirlos en verdadera herramienta de dirección para la toma de decisiones.

**BIBLIOGRAFÍA: ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

**ANEXOS:**

**Anexo 1: Estructura Organizativa de la Empresa.**

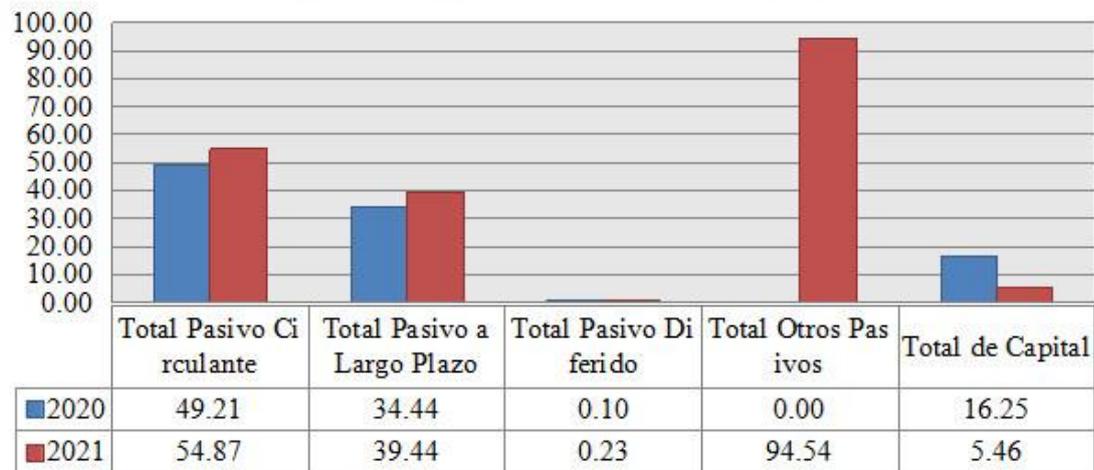


## Anexo 2: Análisis Estructural del Activo.



## Anexo 3: Análisis Estructural de Pasivo y Capital.

### Análisis Estructural de Pasivo y Capital



#### Anexo 4: Razones Financieras 2020-2021.

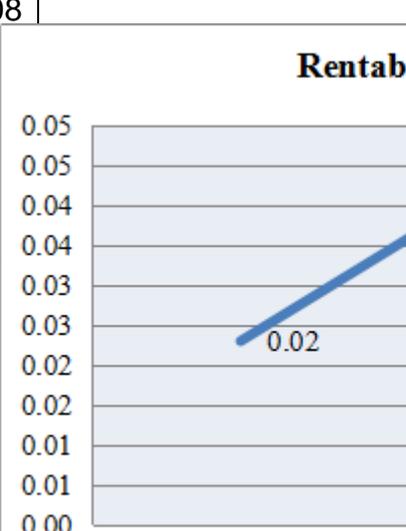
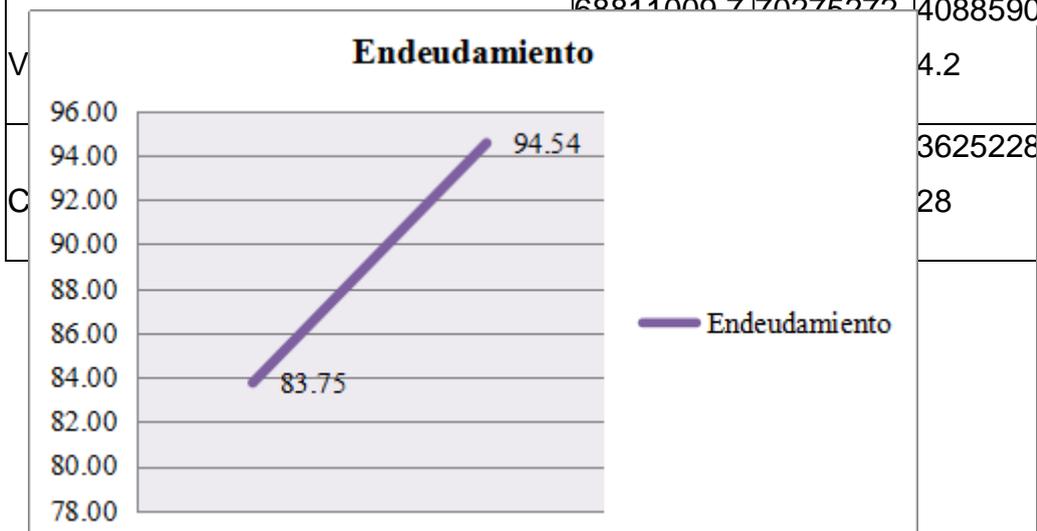
	Ratios Financieros	2020	2021
1	Liquidez General	1.50	1.67
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
2	Liquidez Inmediata	1.43	1.66
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
3	Disponibilidad	0.21	0.11
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
4	Solvencia	1.19	1.06

		<b>2020</b>	<b>2021</b>
5	Endeudamiento	83.75	94.54
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
6	Autonomía	0.16	0.05
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
7	Calidad de la Deuda	0.59	0.58
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
8	Rotación de Capital de Trabajo	14.14	11.28
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
9	Rotación de Activo Circulante	4.69	4.52
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
10	Rotación de Inventario	100.68	585.96
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
11	Rotación de Activo Fijo	14.82	85.71
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
12	Rotación de Activo Total	3.46	6.86
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
13	Ciclo de Cobro	30	3
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
14	Ciclo de Pago	10	8
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
15	Rentabilidad de las Ventas	0.01	0.01
		<b>2020</b>	<b>2021</b>

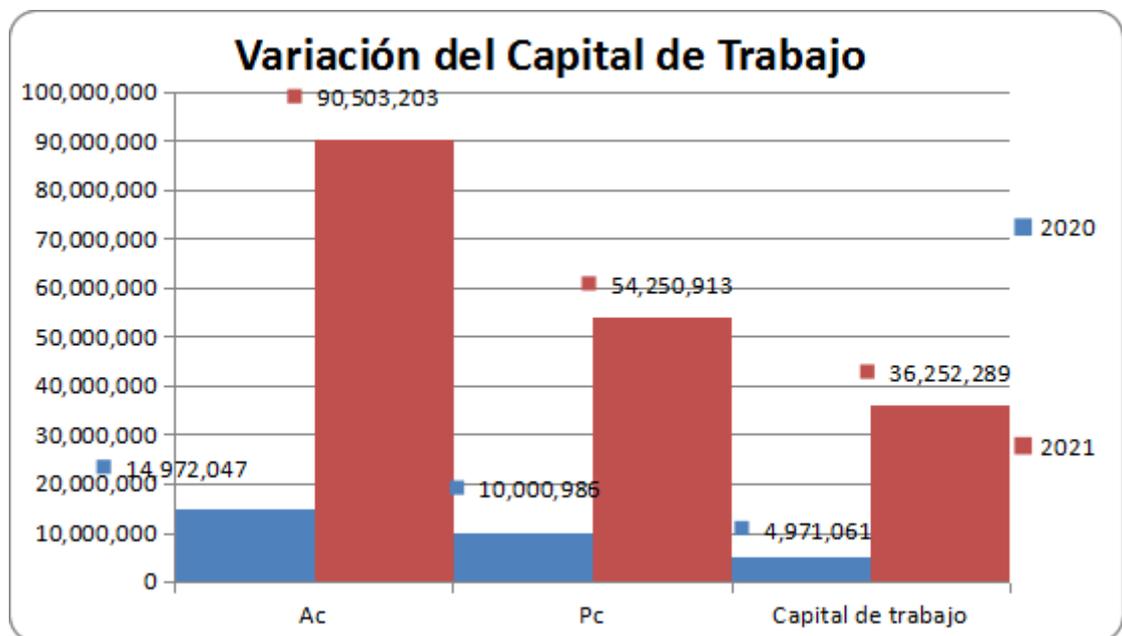
16	Rentabilidad Económica	0.02	0.05
		<b>2020</b>	<b>2021</b>
17	Rentabilidad Financiera	0.16	1.49

**Anexo 5: Análisis del Capital de trabajo.**

<b>Análisis del Capital de trabajo</b>			
	2020	2021	
Ac	14,972,047	90,503,203	
Pc	10,000,986	54,250,913	
Capital de trabajo	4,971,061	36,252,289	
	2019	2020	2021
<b>Rotación del capital de trabajo</b>	2.49	14.14	11.28
Ventas Netas / Capital de trabajo Promedio	70,275,272	4,971,061	14.14
Ventas Netas / Capital de trabajo Promedio	408,859,084	36,252,289	11.28
	2019	2020	2021
	69811000.7	70275272	40885908



Inventario	6961339.9	6216170.7	74957935.9
------------	-----------	-----------	------------



**Anexo 6: Análisis del Capital de trabajo por partidas circulantes.**

<b>DETERMINACION DE LA VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO POR PARTIDAS CIRCULANTES</b>				
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>		<b>Saldo al Inicio</b>	<b>Saldo al Final</b>	<b>Variación</b>
	Efectivo en Caja	556,258	2,198,537	1,642,279
	Efectivo en Banco	1,553,068	3,527,220	1,974,152
	Inversiones a Corto Plazo o Temporales	6,216,171	74,957,93	68,741,76

			6	5
	Efectos por Cobrar a Corto Plazo	91,461	4,071,600	3,980,139
	Efectos por cobrar descontados	-	-	-
	Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	5,684,466	3,662,729	(2,021,737)
	Provisión para Cuentas Incobrables	-	-	-
	Total de Inventarios	698,018	697,495	(523)
	Producciones en proceso	169,108	651,824	482,717
	Aduedos del Presupuesto del Estado	3,482	77,137	73,655
	Pagos Anticipados	16	-	(16)
	Anticipo a Justificar	-	658,724	658,724
	<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	14,972,047	90,503,203	<b>5,647,949</b>

<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>		<b>Saldo al Inicio</b>	<b>Saldo al Final</b>	<b>Variación</b>
	Efectos por pagar a corto plazo	-	-	-
	Cuentas por Pagar a Corto Plazo	6,764,255	47,502,010	40,737,755
	Cobros Anticipados	-	-	-
	Obligaciones con el Presupuesto del Estado	436,173	498,194	62,021

	Nómina por pagar	362,612	562,845	200,232
	Retenciones por pagar	6,861	21,409	14,549
	Préstamos recibidos y otras operaciones por pagar	2,182,000	5,269,548	3,087,548
	Provisión para vacaciones	86,460	227,710	141,249
	Otras provisión operacionales	162,625	169,199	6,574
				-
	<b>TOTAL DE PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>10,000,986</b>	<b>54,250,913</b>	<b>44,249,927</b>

	Período I	Período	Variación
<b>CAPITAL DE TRABAJO 2020 y 2021</b>	<b>4,971,061</b>	<b>36,252,289</b>	<b>31,281,228</b>