

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma en opción al título de
Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

**ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA
CONSTRUCTORA MILITAR DE HOLGUÍN No.2. PERÍODO
2019/2020**

Autor: Eliset Laurencio Rojas.

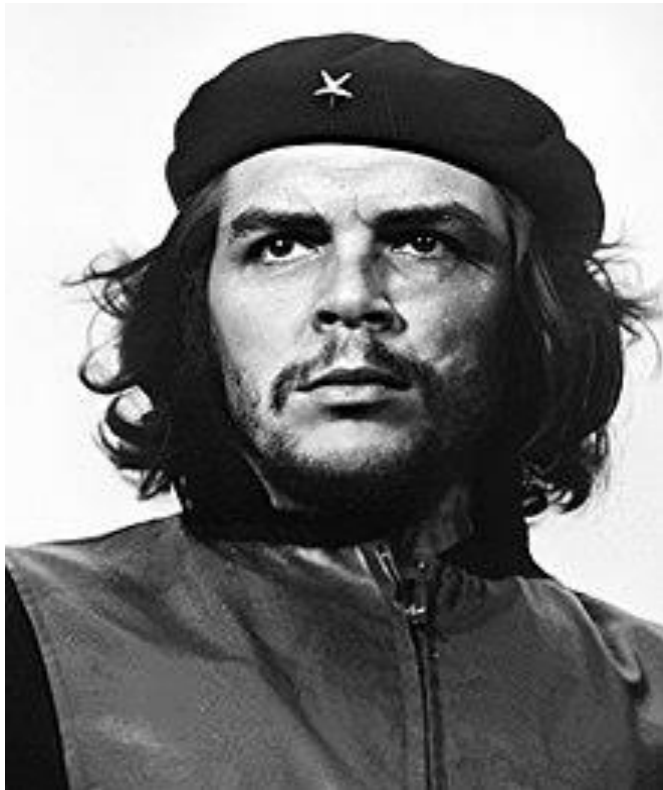
Tutor: MsC. Julia Chen Rodríguez.

Holguín, 2021

PENSAMIENTO

“La contabilidad no es la causante de los resultados adversos de una entidad cualquiera, sino que es el reflejo del mal trabajo de todos los frentes de esta entidad”

CHE



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos. Gracias madre y padre.

Maestro, su labor muchas veces subestimada, se enfoca en cuidar los saberes del mundo, y permitirles a otros expandir sus conocimientos. Nos ayudar a vivir del sueño de superarnos y cumplir nuestras expectativas, y de siempre ir por la constante mejora, para ser mejores seres humanos. En esta ocasión no ha sido la excepción, y exaltó su trabajo, y le agradezco con creces por ayudarme a lograr esta meta. Agradezco mucho por la ayuda de mis maestros, en especial a mi tutora Julia Chen Rodríguez, por la ayuda incondicional e incomparable brindada.

GRACIAS.....

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Rosa y René, pues ellos fueron el cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mi la base de responsabilidad y deseos de superación, en ellos te lo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su amor hacia mí me llevan a admirarlos cada día más.

Gracias a Dios por concederme los mejores padres.

A mí Padre, a mi Madre y a mi pareja que son personas que me han ofrecido el amor y la calidez de la familia a la cual amo.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en La Empresa Constructora Militar de Holguín No.2 que tiene como objetivo fundamental la construcción civil y montaje de nuevas edificaciones; demolición, reparación, remodelación, desmontaje y mantenimiento constructivo; dirección y contratación de obras, así como una variada gama de servicios. Este trabajo tiene como objetivo realizar un análisis del resultado económico de esta organización 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.

Para la dirección de la empresa resultan de gran utilidad los elementos aportados en este trabajo al darle a conocer su situación financiera pasada y los problemas que la afectan, además le da la posibilidad de conocer cuál puede ser su destino financiero en el futuro inmediato.

Palabras clave: Análisis, Capital, Economía, Financiero.

ABSTRACT

The present work was carried out at La Empresa Constructora Militar de Holguín No.2 whose main objective is the civil construction and assembly of new buildings; demolition, repair, remodeling, disassembly and construction maintenance; management and contracting of works, as well as a wide range of services. This work aims to carry out an analysis of the economic result of this organization that reveals its financial economic performance, with the help of novel analysis methods, stories such as calculation of financial ratios, comparative methods, graphic methods, among other techniques, in order to give fulfillment of this goal, two chapters are conformed, 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 its working capital in search of a better decision making and will project new strategies for the future performance of the company and the improvement in the business economic management process, as well as aspects to take into account for the achievement of higher goals in the difficult task of managing resources with higher levels of economy, efficiency and effectiveness.

For the management of the company, the elements provided in this work are very useful when making known its past financial situation and the problems that it causes, as well as the possibility of knowing what its financial destiny may be in the immediate future.

Keywords: Analysis, Capital, Economy, Financial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Análisis teórico conceptual del proceso de gestión económico empresarial. Técnicas de administración del capital de trabajo.	5
1.1 Análisis del surgimiento y evolución histórica del capital de trabajo	5
1.2 Administración eficiente del Capital de Trabajo	16
1.2.1 Administración del Efectivo	17
1.2.2 Administración de las Cuentas por Cobrar	24
1.2.3 Administración del Inventario	27
1.3 Métodos utilizados en el desarrollo del diagnóstico de la situación financiera de la Empresa	29
1.4 Las Estrategias Financieras y su relación con la Administración Financiera	30
1.4.1 Principales estrategias financieras de las empresas.....	32
CONCLUSIONES PARCIALES.....	34
CAPÍTULO 2: Análisis y valoración del capital de trabajo en la Empresa Constructora Militar de Holguín No2.	35
2.1 Caracterización de la Empresa Constructora Militar de Holguín No.2	35
2.2 Análisis del capital de trabajo	44
2.3 Análisis Estructural	45
2.4 Evaluación de los indicadores económicos	50
2.5 Propuestas de estrategias financieras en la Empresa UCM No.2 de Holguín	58
2.6 Resultado cualitativo y cuantitativo (Impacto, aporte o resultado)	61
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	65
Anexos	68

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales es un hecho innegable de que las organizaciones evolucionen y se encuentren compenetradas en ambientes y mercados altamente cambiantes, progresivos y competitivos. Las empresas innovadoras, han sido el peldaño que ha permitido reflexionar sobre su manera de actuar y la consolidación de sus metas y objetivos en el mundo empresarial, el cual resulta muchas veces difícil de comprender por la alta gama de concepciones que se necesita para triunfar y obtener brillantes resultados.

Con el triunfo de la Revolución, el sistema empresarial cubano ha transitado por varias etapas de transformaciones que, entre otros propósitos, buscan desatar viejas ataduras, otorgar mayores facultades y lograr más eficiencia y organización. Con el objetivo de optimizar la respuesta ante los perseverantes cambios del entorno, posicionar las empresas del país en ámbitos más competitivos y controlar los factores internos

Es posible, que, en muchas ocasiones, se comenten las transformaciones que tienen lugar en las empresas, pero como es algo tan común y a veces evidente, no dedican el tiempo necesario a profundizar y analizar las consecuencias de estas, cuando son, junto a la aceleración con que ocurren, uno de los factores de mayor importancia y menos entendido por las empresas. La velocidad de las mismas hace que las organizaciones no puedan actuar de manera reactiva, pues no deben darse el privilegio a que los hechos se efectúen para luego cambiarlos y preverlos, sino que tienen que tener la suficiente inteligencia y visión para anticiparse a ellos y darle la solución oportuna que amerita.

La nación ha implementado una estrategia en la que se viene trabajando hace algunos años y para cuya ejecución se han creado las condiciones, y se cuenta con un sector estatal con cierto nivel de desarrollo, lo cual se traduce como un incentivo para el sector empresarial. Esto ha provocado la búsqueda de nuevas alternativas en el logro de una gestión más eficiente en las organizaciones, el incremento en la producción, la calidad de los productos y una reducción en sus costos, así como el uso racional de los recursos humanos y financieros.

Con los cambios que se verán obligados a realizar en las empresas a causa del reordenamiento en pos de una recuperación económica que contribuya a obtener un futuro más certero y satisfactorio, se deberán someter a un arduo estudio del Capital de Trabajo, aunado al contexto actual de la economía cubana, enfrascada en la actualización del Modelo de Gestión Económica. De esa manera obtener una victoria a largo plazo que garantice llevar las empresas a un futuro más certero, ya que es notorio apreciar desequilibrios financieros en el manejo de las partidas del Activo Circulante y Pasivo Circulante. Dentro del Ministerio de la Construcción de encuentra **La Empresa Constructora Militar de Holguín No.2**, ubicada en la carretera de Bayamo. Esta tiene como actividad fundamental la construcción civil y montaje de nuevas edificaciones; demolición, reparación, remodelación, desmontaje y mantenimiento constructivo de edificaciones; dirección y contratación de obras, trabajos de acabado, montaje eléctrico, hidráulico, sanitario e industrial y producción de accesorios de construcción; trabajos de movimiento de tierra, trabajos de impermeabilización y tratamientos químicos a elementos constructivos; producción de hormigón premezclado y elementos prefabricados de hormigón y su transportación; mantenimiento y reconstrucción vial; trabajos de urbanización y otros servicios de apoyo a la construcción; estudios de factibilidad económica para la construcción de obras y su control en la etapa de ejecución; producción, comercialización y prestación del servicio de montaje e instalación de elementos de carpintería de madera, aluminio y otros materiales. Todos los servicios descritos anteriormente se realizan a obras de arquitectura y de ingeniería, turísticas, industriales, sociales, se prestan a entidades nacionales.

Además, la actividad productiva que requieren las acciones constructivas y de servicios para la conservación y rehabilitación de las viviendas vinculadas, así como la actividad comercial dirigida a la venta de fondos mercantiles y recursos materiales para las mismas. Comercializa sus producciones y servicios en moneda nacional. Cumple los servicios de investigación y desarrollo solicitados por sus clientes en el marco de las actividades que realiza

Al hacer una valoración de los principales indicadores económicos de la entidad, se pudo comprobar 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, contribuyendo a que las utilidades decrecieran con relación al año base, influyendo en estos cambios en la estructura en el plan de producción ya que se ejecutaron altos niveles de producción en la actividad de viales, así como la presencia del mal manejo de los activos y la administración del efectivo

En consecuencia, con lo anterior, se determinó como **problema profesional**: ¿Como alcanzar altos niveles de utilidad partiendo del análisis del Capital de Trabajo en la Empresa Constructora Militar Nro.2 Holguín, para contribuir al logro de una eficiencia óptima? El **objeto de estudio** donde se manifiesta el problema es en el proceso de administración financiera.

En aras de resolver el problema planteado, se propone como **Objetivo General** Diseñar estrategias que permitan elevar la eficiencia en la administración de los recursos de la empresa. Y para alcanzarlos se proponen como

Objetivos Específicos:

- ✓ Exponer los fundamentos teóricos metodológicos para el logro de la eficiencia a partir de la revisión y análisis de la bibliografía específica referente al Capital Trabajo y sus antecedentes.
- ✓ Evaluar la administración del Capital de Trabajo en la Empresa Constructora Militar de Holguín Nro.2
- ✓ Elaborar propuestas de estrategia para una mejor administración del capital de trabajo

Se delimita como **Campo de acción**: Evaluación del resultado económico en la Empresa Constructora Militar de Holguín Nro.2

Para solucionar el problema y alcanzar el objetivo propuesto se trazó como **idea a defender** la siguiente: Si se diseñan las estrategias para evaluar los estados financieros aplicando métodos y técnicas e interpretación de resultado económico - financiero, entonces se podrán determinar las prioridades en la correcta toma de decisiones en la Empresa Constructora Militar No.2 de Holguín.

En el transcurso de la investigación se llevaron a cabo **métodos teóricos y empíricos, procedimientos y técnicas** que nos permitieron revelar las relaciones

esenciales del objeto de investigación y desarrollos de teorías que se describen a continuación:

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.

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.

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 económico 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 posibilitó 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. (Pág-453)

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 financiaran.

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
Capital de trabajo		Pasivo Largo Plazo
	Activos Fijos	Pasivo Largo Plazo
	Activos Fijos	Patrimonio

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.
5. Permite tener los inventarios a un nivel que capacitará al negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
7. Capacita a la empresa a otorgar condiciones de crédito favorables a sus clientes.
8. 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.
9. 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 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 López¹: 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:

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

Donde:

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 Calmes: se aplica preferentemente en empresas comerciales, y estudia las condiciones de explotación de la entidad en cuestión. La fórmula que se aplica es:

$$\text{Capital Circulante} = E - CVm * t2 + Vm * t5$$

Donde:

E: Existencias normales del Almacén.

t2: Plazo de Pago a Proveedores, en meses.

t5: Plazo de Cobro a clientes en meses.

CVm: Costos de Ventas Mensuales.

Vm: 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:

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

Donde

MP: Consumo de Materias Primas.

CV: Costo de Ventas Anuales.

V: Ventas Anuales.

r1: Rotación de Materias Primas.

r2: Rotación de los Proveedores.

r3: Rotación de los Productos en Proceso.

r4: Rotación de los Productos Terminados.

r5: 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: plantea Que 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: plantean que el capital circulante necesario se calcula a partir de la conversión del efectivo 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*

$$\text{Período de Conversión del Inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Venta Diaria}}$$

$$\text{Período de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Venta Diaria}}$$

$$\text{Período de las Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias a Crédito}}$$

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 = $360 \text{ días} / \text{Ciclo de caja}$

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 intituados, 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 intituado, 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:

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

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.

Ciclo de Conversión del Inventario = 360 días / 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.

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

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:

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{Ciclo de Conversión de Cuentas por Cobrar} + \text{Ciclo de Conversión del Inventario}$$

- **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:

$$\text{Ciclo de Pago} = \text{Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar}$$

Donde:

$$\text{Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

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, esta 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 revolving**: 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 revolving, 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 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:

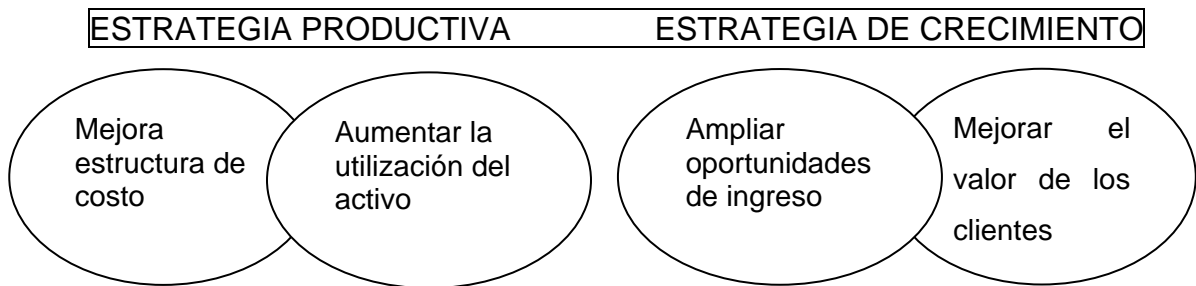
a)- Procedimiento de Control. - Elaborar estrategias basadas en las experiencias anteriores y en las condiciones en que se prevean para el futuro.

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” (p. 107). 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.
- Gestión de la capacidad.
- Nueva fuentes de ingresos.
- Mejorar la rentabilidad efectivos de los clientes.
- Eliminar defectos.
- Aumentar inversiones.
- Mejorar rendimientos.

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 fisco. 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

El estudio de los diferentes conceptos y definiciones, expuestos por diversos autores sobre el capital de trabajo, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Es una herramienta de análisis económico-financiero, utilizada tanto a nivel nacional como internacional.
- 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.
- 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 Constructora Militar de Holguín No2.

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 Constructora Militar de Holguín No.2

Las Empresas Constructora de Vivienda Holguín, fue fundada en el año 1962 con el fin de construir y dar mantenimiento a edificaciones para contribuir al desarrollo patrimonial de nuestro país. Creada por Resolución No. 58/81 del Ministerio de la Construcción como Empresa de Construcción de Holguín y por Resolución No. 146/2005 emitida por el propio Ministerio de la Construcción en su apartado sexto fue cambiada y denominación de la entidad por Empresa Construcciones Vivienda Holguín.

Esta Empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene domicilio social en la Carretera Central vía Bayamo, se subordina a la unión de construcciones nacional, del Grupo el GAE Grupo de Administración Empresarial. Posee varias unidades básicas radicadas en el municipio Holguín.

El objeto social de la empresa es:

- Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, de demolición, restauración y mantenimiento constructivo.
- Ejecutar proyectos de innovación desarrollo y diseño de edificaciones.
- Alcanzar elevados índices de satisfacción al cliente en la construcción de obras de arquitectura e ingeniería.
- Producir y comercializar materiales de la construcción.

MISIÓN

Construir obras de arquitectura, e ingeniería, producir hormigón premezclado y elementos prefabricados de hormigón, para el sector de las FAR y otras entidades, con un personal con un alto sentido de pertenencia, responsable, solidario y comprometido con las tareas de la Revolución y a dar cumplimiento a las exigencias del cliente y minimizar los impactos ambientales negativos para contribuir al desarrollo sostenible.

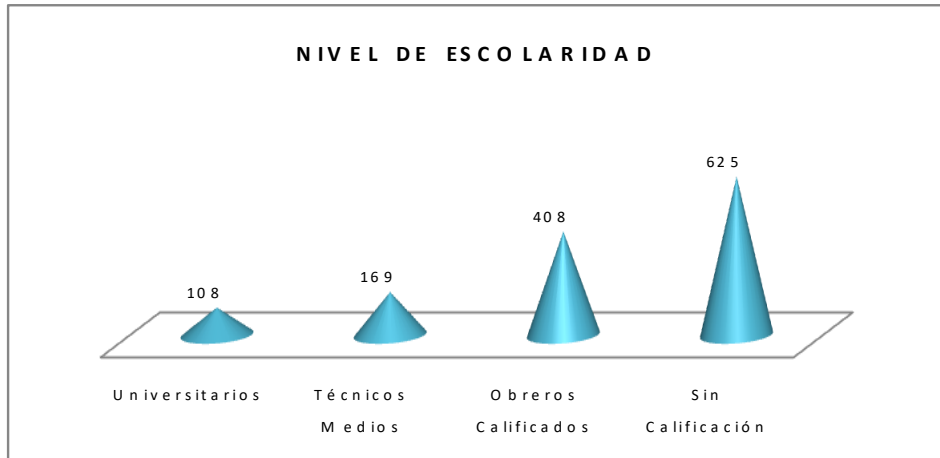
VISIÓN

Logramos una alta satisfacción de los clientes por la calidad de las obras de arquitectura e ingeniería y la elaboración de hormigón contribuyendo al desarrollo sostenible al minimizar los impactos negativos y contamos con un personal caracterizado por el alto sentido de pertenencia, la responsabilidad y la solidaridad.

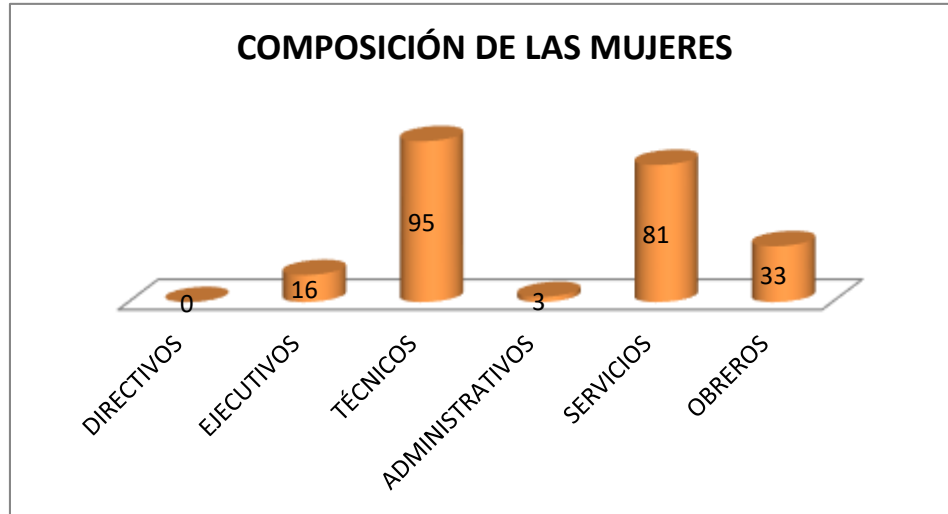
La creación de Construcciones Militares en el Norte Oriental data desde 1961 en la Unidad #1 subordinada al antiguo Ministerio de Obras Públicas con el objetivo de construir obras para las FAR (Obras Fortificadas y condiciones de vida para las Tropas) A partir de febrero de 1962 se crea el BON # 3 de Construcciones Militares subordinado a la Jefatura de Retaguardia del Ejército Oriental, La primera Misión fue terminar la pista del aeropuerto Holguín, sus áreas verdes, acueducto y techado para la técnica de la Base Aérea. En el año 1990 la UCM sufre cambios en su estructura, creándose la Delegación Región Oriental conformada por las empresas 1, 2,14, 15 y 16. En nuevo cambio estructural en el año 1998, se crea nuevamente la Empresa Constructora Militar No 2 hasta la actualidad formada por Resolución No. 58/81 del Ministerio de la Construcción como Empresa de Construcción de Holguín y por Resolución No. 146/2005 emitida por el propio Ministerio de la Construcción en su apartado sexto fue cambiada y denominación de la entidad por Empresa Construcciones Vivienda Holguín. Y su estructura organizativa se describe en el Anexo No.1 una estructura lineal-funcional, la misma se corresponde y da respuesta al cumplimiento de su misión, cuenta con cuatro direcciones, tres departamentos, nueve grupos de trabajo y cinco unidades básicas, de ellas tres constructoras y dos aseguradoras, las cuales trabajan en el territorio oriental en las provincias de Camagüey, Las Tunas, Granma y Holguín. Para el cumplimiento del objeto empresarial aprobado la organización cuenta con una plantilla aprobada de 1586 trabajadores, cerrando el 2020 con 1310 cubiertas para un 82.6 %. La composición de la misma es de 43 cuadros, 185 técnicos, 13 administrativos, 284 de servicios y 785 operarios. Constituyendo los técnicos, servicios y operarios las categorías más numerosas.



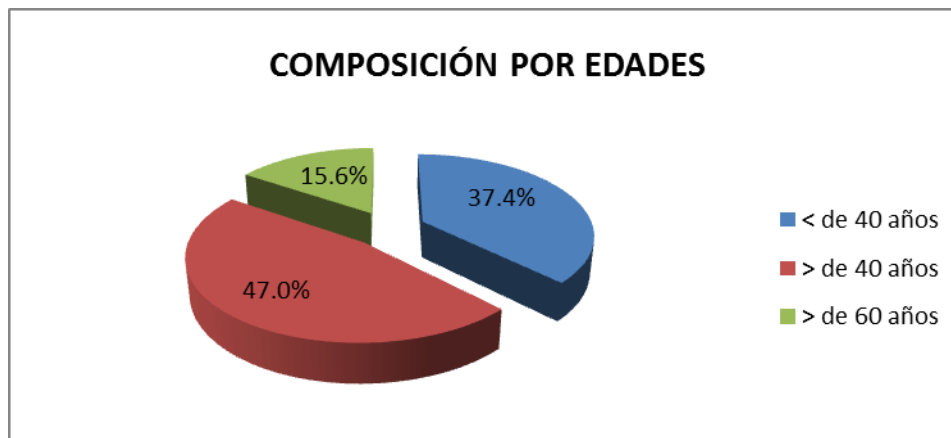
El nivel de escolaridad es de 108 graduados universitarios, 169 técnicos medios, 408 obreros calificados y 625 sin calificación.



Al analizar la categoría por sexo existe un predominio del género masculino, solo 228 son mujeres, debido principalmente a las características del trabajo que desarrolla la empresa.



Al estudiar la pirámide de edades se puede afirmar que la fuerza laboral es adulta, pues solamente el 37.4% son menores de 40 años, en cambio el 47.0% es mayor de 40 años y un 15.6% sobrepasan los 60 años.



Caracterización de los procesos del sistema

La organización tiene identificado 7 procesos, los cuales se muestran en el mapa de procesos que se encuentra en el Anexo-2. Para desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad implantado, estos interactúan con enfoque basado en procesos, para su efectivo funcionamiento y control.

Estos procesos se encuentran bien estructurados e interrelacionados entre sí y su clasificación es la siguiente:

Procesos Estratégicos:

✓ Gestión Estratégica incluye el Grupo Técnico (Medioambiente y CeIT), Departamento de Asesoría Jurídica y Administración de Viviendas, Grupo de

Energía, Departamento de Gestión de la Calidad, Departamento de Control Interno, Grupo de Informática y Comunicaciones y Grupo de Seguridad y Defensa.

- ✓ Gestión de la Producción: en este proceso se encuentra el Grupo de Producción.

Los procesos estratégicos son dirigidos y controlados por la dirección de la organización, contribuyendo al desarrollo de los demás procesos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad.

Proceso operativo:

- ✓ Ejecución de Obras: en este proceso se encuentra la Dirección Técnico-Productiva (contratación económica)

Procesos de Apoyo:

- ✓ Gestión de los Aseguramientos: este proceso incluye la gestión de la disponibilidad técnica, la producción de hormigón y elementos de prefabricado y el abastecimiento técnico material.
- ✓ Gestión de Capital Humano: en este proceso incluye el proceso de selección del personal, la capacitación y la seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Servicios de ATH: en este proceso se incluyen los servicios de alimentación y alojamiento.
- ✓ Gestión Económica Financiera: incluye la Planificación, Contabilidad y Finanzas, Costos y Precios.

Fuentes de suministros y renglones, su comportamiento

El 100% de los suministros de recursos materiales de diferentes tipos para asegurar los procesos productivos y servicios necesarios para mantener la vitalidad de la empresa, son suministrados por proveedores nacionales y su comportamiento no es estable debido al desabastecimiento en el mercado como es el caso de los áridos, el cemento y el combustible.

Tabla1. Principales Proveedores y sus renglones

Principales proveedores	Renglones
Unión de Construcciones Militares	Suministros (Tecnología y Equipamiento)
Departamento de Fondo Materiales FAR	Recursos y medios materiales
Unión de Industrias Militares	Servicios de reparación y materiales especiales
Regiones Militares y Unidades Militares	Alimentación, servicios de reparación y materiales especiales
EPP Holguín y Camagüey	Elementos prefabricados
Industria Material de Holguín, Las Tunas y Granma	Áridos
Empresa Eléctrica	Energía eléctrica
ACINOX	Barras corrugadas y otros
Ferrosilo	Cemento P-250 y P-350
Empresa Forestal	Madera
Cerámica Blanca	Muebles sanitarios

Principales productos. Características de los medios de trabajo

La empresa ejecuta proyectos y asegura los servicios necesarios para la construcción de viviendas, viales, obras subterráneas y de campamentos para las Fuerzas Armadas Revolucionarias, destinadas a mejorar las condiciones de vida y trabajo del personal, haciendo uso de la fuerza de trabajo con que se cuenta, con un alto sentido de pertenencia, valor que caracteriza a la entidad.

La empresa para la ejecución de las obras cuenta con 89 máquinas ingenieras, 254 medios de transporte de carga y para la transportación del personal y 109 denominados pequeña mecanización.

Para dar respuestas a los mantenimientos y averías de los equipos se cuenta con

dos talleres, uno de máquinas ingenieras y otro para los autos ligeros y equipos de transporte de manera general.

El coeficiente de disponibilidad técnica es de un 84 % como promedio de un 80 % previsto. A pesar de que se cumple con el mismo, se debe señalar que existe un gran número de técnica que no presenta óptimas condiciones pues existe obsolescencia tecnológica por los años de explotación y un relativo desabastecimiento de las partes y piezas en el mercado nacional.

Principales clientes, organización de las ventas y nivel de satisfacción de los clientes

Dentro de los principales clientes de la organización se encuentran:

- ✓ Unidad Inversionista de la Viviendas Ejército Oriental
- ✓ Sección de ingeniería Ejército Oriental
- ✓ Sección de Campamento y Alojamiento Ejército Oriental
- ✓ ALMEST.

El plan de producción está basado en la construcción de viviendas del sistema constructivo FORSA y gran panel, así como mantenimiento y rehabilitación al sistema propio (viviendas UCM), construcción de obras para el teatro de operaciones militares, construcción y rehabilitación de los campamentos y el acondicionamiento de los caminos tanto para tiempo de paz como de guerra, en las zonas urbanas y rurales.

Para medir la satisfacción de los clientes, la especialista en gestión de la calidad de cada Unidad Básica aplica las encuestas mensualmente a cada uno de sus clientes, con el objetivo de obtener el grado de satisfacción de los clientes tanto en el caso de las producciones como en el de los servicios.

Diagnóstico y rediseño de la estrategia empresarial.

Luego de haber realizado el análisis descrito anteriormente se considera necesario realizar un rediseño de la estrategia empresarial para de esta manera erradicar todas las dificultades que puedan atentar contra el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.

Diagnostico estratégico estratégico tanto interno (determinar fortalezas y debilidades) como externo (determinar amenazas y oportunidades)

Utilizando como técnica para obtener información el Brain – Storming o tormenta de ideas donde se debatieron todas las fuerzas actuantes sobre la organización, tanto internas, como externas.

Una vez listado un gran número de factores que a consideración del grupo de expertos, constituían las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, se procedió a realizar una reducción del listado, agrupando aquellas que tributaban al mismo factor.

Análisis externo

Oportunidades

1. Existencia de los lineamientos de PCC que constituyen una guía de trabajo para elevar la eficiencia y la organización empresarial
2. Pertener al Sistema Empresarial de las FAR
3. Obligatoriedad estatal de un sistema de Gestión Total de la Calidad para inscribirse en el registro del constructor
4. Aprobación de nuevas inversiones en tecnología de avanzada y condiciones de vida
5. Otorgamiento por la OSDE de la facultad del Director General para aprobar otras actividades del objeto empresarial
6. Existencia en el mercado nacional de materiales y tecnología de avanzada.
7. Existencia de Universidades y centros de capacitación de alta calidad en la provincia
8. Desarrollo en el territorio de la industria de Materiales
9. Actualización de los documentos rectores del sistema logístico
10. Conceptualización del modelo económico cubano
11. Apertura de nuevos asentamientos de viviendas y obras para el turismo.
12. Proceso de ordenamiento monetario y cambiario

Amenazas

1. Influencia de la crisis económica mundial en nuestra economía
2. Desarrollo de los competidores en los programas de turismo, viviendas y otras inversiones de importancia para el país
3. Burocráticos mecanismos de comercialización y contratación

4. Inestabilidad y mala calidad de los aseguramientos
5. Entidades externas con mejores condiciones laborales, de estimulación y de condiciones de vida
6. Competidores con un alto potencial financiero.
7. Demora por parte del Inversionista en la entrega de los documentos bases para la preparación técnica del contrato, dígame: proyectos y licencias
8. Excesivos trámites burocráticos para la aprobación de los sistemas de estimulación

Análisis interno

Fortalezas

1. Aplicación del SDGE
2. Alto sentido de pertenencia de los trabajadores de la entidad
3. Se utilizan tecnologías (Sistema constructivo FORSA) y materiales de avanzada que mejoran la calidad del producto de alto peso productivo
4. Se cuenta con mercado seguro
5. Dominio de la actividad productiva
6. Decisión de la alta dirección de avalar un Sistema de Gestión del Capital Humano basado en las NC 3000
7. Pertenecer al MINFAR, que nos brinda confianza interna y externa
8. Buenas condiciones de trabajo, de vida y alimentación

Debilidades

1. Sistema de Gestión de la Calidad no certificado
2. Organización de la producción
3. Insuficiente planeación estratégica
4. Fallas en el Sistema de Control Interno
5. No existencia de un sistema de Gestión Integrado que gestione el Capital Humano
6. Débil funcionamiento del Sistema de Innovación
7. Débil funcionamiento del sistema informativo
8. Existencia de equipos con baja utilización productiva que afecta los resultados en la gestión económica.

Se realizó una tormenta de ideas para reducir las oportunidades y así hacerlas coincidir en cantidad con el resto de factores y quedaron de la siguiente manera:

Oportunidades

1. Existencia de los lineamientos de PCC que constituyen una guía de trabajo para elevar la eficiencia y la organización empresarial
2. Pertener al Sistema Empresarial de las FAR
3. Obligatoriedad estatal de un sistema de Gestión Total de la Calidad para inscribirse en el registro del constructor
4. Otorgamiento por la OSDE de la facultad del Director General para aprobar otras actividades del objeto empresarial
5. Actualización de los documentos rectores del sistema logístico
6. Conceptualización del modelo económico cubano
7. Apertura de nuevos asentamientos de viviendas y obras para el turismo.
8. Proceso de ordenamiento monetario y cambiario

Se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), las que se muestran en los Anexos 3 y 4.

Como el resultado obtenido en la MEFI es menor que 250 (238) se evidencia que predominan las debilidades sobre las fortalezas, en cambio el resultado obtenido en la MEFE es mayor que 250 (268), indicando que la organización se encuentra en posición ventajosa predominando las oportunidades por encima de las amenazas.

A partir del análisis de la matriz DAFO mostrada en el Anexo- 5, se concluyó que la empresa se encuentra en el cuadrante ini-maxi, por lo que deben adoptarse estrategias adaptativas con el objetivo de reducir las debilidades que existen hoy y limitan la consecución de los objetivos estratégicos en tiempo, y con el costo y la calidad requeridos, además de potenciar las oportunidades en función del cumplimiento de la visión.

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 las ratios financieras.
- Análisis gráfico.

2.3 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.

Gráfico 1. Estructura de Activos circulantes

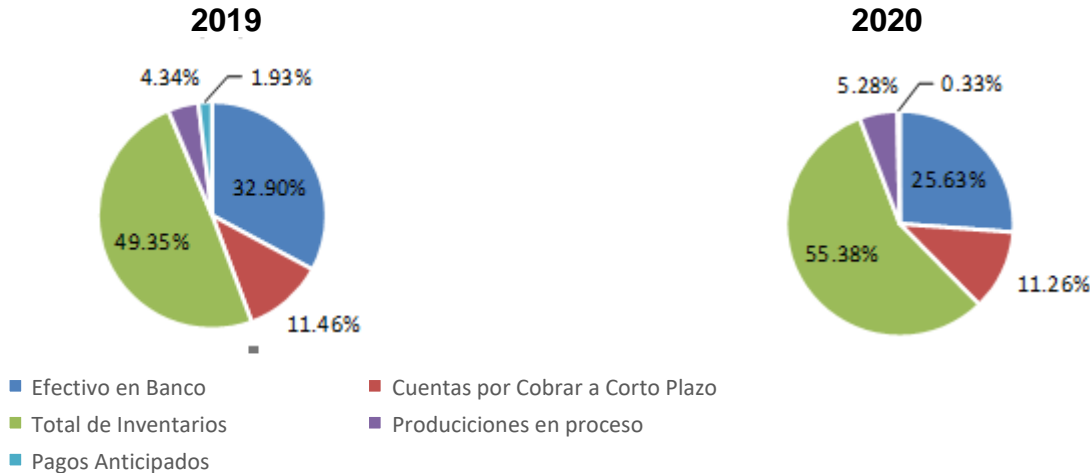
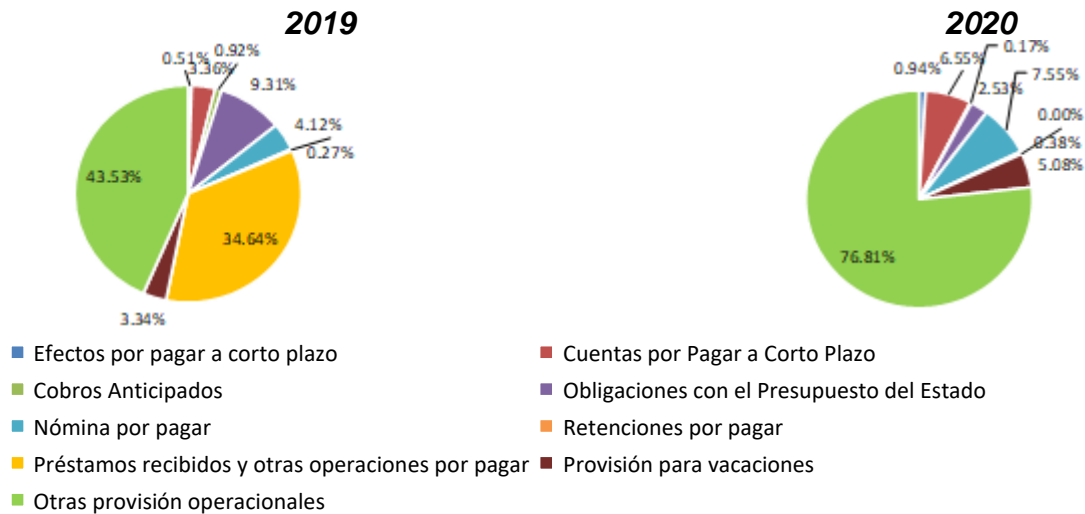


Gráfico 2. Estructura de Pasivos Circulantes



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.

En cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar, se observa que en los años analizados mantienen un notable crecimiento, lo que provoca que un por ciento de estas cuentas se conviertan en incobrables e incurriendo en costos derivados de su política de cobros flexibles.

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 VERSAT SARASOLA 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.

Administración del efectivo.

La empresa constructora de vivienda, para procesar los materiales comprados y hacer efectivas sus ventas y diferir los pagos, tiene un ciclo de conversión del efectivo menor de 2 días, rotando 180 veces en el año, el saldo medio de caja es \$4672.96 y le cuesta no disponer del efectivo en el momento de la transformación de \$ 700.94. (Anexo 7)

Administración del inventario

La empresa para la construcción de viviendas utiliza grandes cantidades de cemento en el proceso de producción, la cantidad optima que deberá de ordenar cada vez que se coloque una orden es de 100 000 unidades. El valor promedio del inventario es de \$156 250 lo que cuesta ordenar y mantener este producto es de \$56 250.00 el nivel del inventario que debe de colocarse una orden en plazo de 52

semanas es de 3434 unidades por dos semanas incluyendo el inventario de seguridad es 60 577 unidades. (Anexo7)

Administración de las cuentas por cobrar.

La empresa tiene un nivel de ventas actual de 3 799,7 MP incrementara sus ventas para el año 2009 en un 10% siguiendo sus políticas actuales de crédito que es 2/10 neto 30 y considero 2 propuestas para cambiar su política de crédito. Al hacer la comparación de la primera propuesta que era ampliar el periodo de crédito de neto 30 a neto 35 la utilidad marginal es mayor que el costo de inversión marginal de cuentas por cobrar, aceptamos el nuevo proyecto porque las ventas aumentan anualmente, aumentan las perdidas por cuentas malas, aumenta el periodo de cobranza y las utilidades se incrementan. En la segunda propuesta incrementando un descuento por pronto pago de un 2% en un periodo de cobranza de 30 a quince días y el 60% de sus clientes se ajusta a esta propuesta, la utilidad marginal es de 88.4MP es mayor que el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar de 49.5MP aceptamos la nueva propuesta, porque incrementamos las ventas el periodo de cobranza, las cuentas malas y la utilidad disminuye. (Anexo7)

Financiamiento a Corto Plazo.

En nuestra Empresa no se realiza el Financiamiento a Corto Plazo, por no haberse solicitado préstamos bancarios, líneas de créditos, contratos revolventes de créditos. (Anexo7)

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

Indicadores	um	Proyecto 2019	Actual 2020
Ventas	pesos	4 177 500.00	3 797 700.00
Costos variables	pesos	3 091 400.00	2 800 000.00
Costos fijos	pesos	190 800.00	190 800.00
Costos totales	pesos	3 282 200.00	2 990 800.00
Utilidad (I- CT)	pesos	895 300.00	806 900.00
Utilidad marginal	pesos		88 400.00
Rotación de cuentas por cobrar	días	10	12
Inversión promedio en cuentas por	pesos	328 220.00	249 233.00

cobrar			
Inver. promedio marginal cuenta por cobrar	pesos		78 987.00
Costo de inversión marginal en cuentas por cobrar (10%)	pesos		7898.70

La empresa presenta un buen cumplimiento en el volumen de sus Ventas Netas pero al hacer una valoración de los principales indicadores económicos las utilidades decrecieron con relación al año base en \$88400.00 influyendo en estos cambios en la estructura en el plan de producción ya que en el año 2019, se ejecutaron altos niveles de producción en la actividad de viales, donde solo se gasta salario y equipo, generando altos niveles de utilidad, el gasto material fue de 1558.7 MP y que el costo por peso de producción se comporto \$ 0,41, el gasto de salario 1513.3 MP y el costo por peso de venta \$0.97, la productividad del trabajo \$ 10907 y el salario medio \$717.20 lo que muestra que existe correlación entre productividad- salario medio.

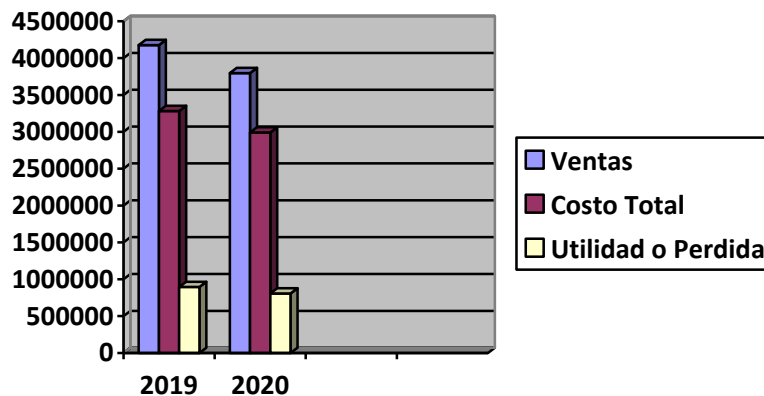


Gráfico 3. Principales indicadores económicos.

2.4 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.

La Empresa al cierre del año 2020 cumple el plan de ventas al 101.1%, lo que demuestra que la organización a pesar de las dificultades acontecidas se mantiene cumpliendo sus objetivos, las utilidades estuvieron en un 68.8% lo que indica que el beneficio económico efectivo obtenido se vio afectado fundamentalmente por los gastos en los que fue necesario incurrir.

El valor agregado bruto fue de un 104%, lo que permitió incrementar el salario medio mensual a 1753 pesos con una productividad del trabajo del 107.4%, alcanzando una correlación favorable del Salario Medio / Productividad de 1.04. El ciclo de cobros se comportó en 27 días y el ciclo de pagos cerró en 22 días.

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.

Índices / Años	2019	2020
Liquidez General	0.9	0.11
Liquidez Inmediata	0.56	3.53
Endeudamiento	0.91	0.88
Solvencia	2.4	5.5

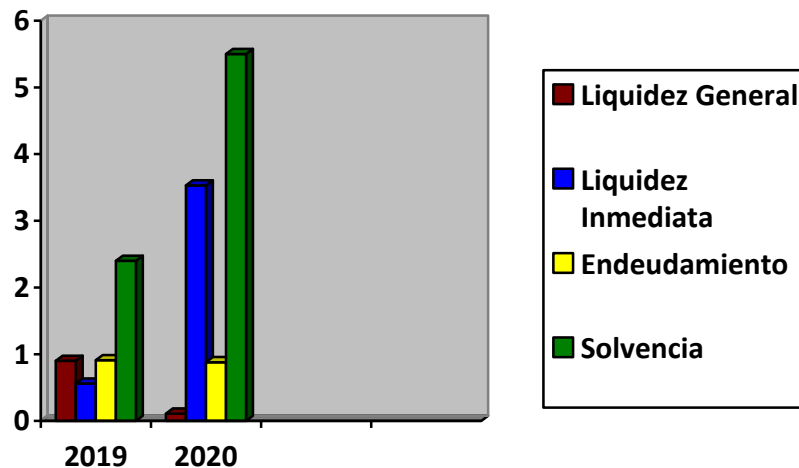


Gráfico 4. Análisis de las razones financieras

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 0.9 en el 2019 y aumento en 0.11 en el 2020. 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. (Anexo 8)

- 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 0,56 incrementándose a 3.56 en el 2020. Estos valores conjuntamente con los de solvencia corroboran la existencia de un número elevado de inventarios inaplicados. (Anexo 8)

-El índice de endeudamiento nos ha permitido determinar el nivel de apalancamiento o de participación del capital ajeno en la empresa y la disminución de los pasivos y activos total, en el año 2007 la Empresa había obtenido sus recursos contrayendo deudas en un 91%, en el año 2008 se ve una ligera reducción a un 88 % considerando que valores por encima de 60 % muestra condiciones que la entidad está en alto grado de riesgo. (Anexo 8)

0 – 40	Mínimo
40 – 60	Aceptable
60 – 100	Mayor Endeudamiento

- 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. Esta razón nos ha permitido medir el margen de seguridad que la Empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo del efectivo que se genera a través de la relación de las cuentas de activos menos pasivos que integran el ciclo financiero a corto plazo, en el año 2019 fue óptimo contó con 2.4 veces del Activo Circulante, para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, en el año 2020 fue de 5.5 veces, esto significa un incremento con relación al año base de 3.1 veces que indica que la entidad puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le queda un excedente para enfrentar sus niveles o eventualidades. (Anexo 8)

El análisis de las razones de actividad 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:

1-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.

Durante el periodo que se analiza los inventarios han rotado 29 veces y el ciclo de

la rotación de los inventarios es 12 días que demora la Empresa en convertir los materiales comprados en producción con relación al año anterior bajo en 19.5 veces su rotación y el ciclo aumento en 4,6 días, está trabajando en aras de mejorar la gestión de las existencias, para una mejor comprensión de este indicador debemos realizar un análisis de la partida más significativa que corresponden a las actividades principales de la entidad como la materia prima y la producción terminada para insumo . (Anexo 9)

2-Rotación de las Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes actuales con una cuenta abierta; tienen como objetivo conservar los clientes actuales y atraer nuevos. Esta rotación expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a crédito.

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.

La Empresa roto las Cuentas por Cobrar en este periodo 223 veces y demora 2 días en cobrar sus producciones vendidas y con relación al año anterior roto 73 veces sus cuentas, el ciclo de cobro disminuyo a 3 días, con una situación favorable para la entidad, no tiene cuentas fuera de términos realizándose una buena gestión de cobro. (Anexo 9)

3-Rotación de las Cuentas por Pagar.

Las cuentas por pagar, o el crédito comercial, constituye la categoría más grande de deuda a corto plazo. Surge en forma espontánea como resultado de las compras a crédito hechas por la empresa. 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 VERSAT SARASOLA y actualizados los submayores de las cuentas por pagar a corto plazo.

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

Las cuentas por pagar que se analizan, han rotado 23 veces en el año, con relación al año anterior rotaron 7 veces más y el ciclo de pago de 23 días bajó a 16 días lo que se ve un mejoramiento de este indicador pues no mantiene cuentas por pagar fuera de término, es importante ver como la empresa es capaz de saldar su compromiso a corto plazo dentro de los términos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios. (Anexo 9)

4-Análisis del Capital de Trabajo

El Capital Neto de Trabajo de una empresa se determina deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. Al realizar un análisis del estado de origen y aplicación de los fondos el incremento que tuvo el capital de trabajo en nuestra entidad en este periodo fue de \$ 1109113.50 pesos, debido a que los activos circulantes aumentaron en \$1217632.39, queriéndose significar el aumento en el efectivo en caja de \$145174.37 correspondiente a efectivo extraído para nómina del pago de salario del mes de diciembre y el efectivo en banco de \$773318.94, este incremento fue motivado a que se cobró la producción ejecutada en el mes de diciembre , donde se evidencia no contando con saldos en las cuentas por cobrar , el nivel de inventario se incrementó en \$254526.47,creciendo con relación al año base en un 72 % , casi la tercera parte del año anterior por lo que se debe analizar la rotación de sus inventarios y a su vez disminuir para estar en correspondencia con la política estratégica de nuestro organismo que es la disminución de los inventarios, para no tener recursos financieros inmovilizados. La producción en proceso aumento en \$45238.96 por haber quedado edificios en estructuras para el próximo periodo. Los Pasivos circulantes también aumentaron en \$108518.89, destacándose las obligaciones con el presupuesto del estado debido a que en el año anterior el impuesto sobre la fuerza de trabajo era del 5% y en el año 2020 fue del 25%, aumentaron cobros anticipados para el financiamiento del 20 % del gasto material de una obra que no fue terminada en el año, las cuentas por pagar a corto plazo de \$56079.84 pertenecen a compras de los últimos días del mes.

Los activos fijos se incrementaron en \$178476.39, de ellos por activos fijos en ejecución \$ 167984.06 por inversiones para la construcción de una Cocina

Comedor para el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. Las normas financieras aumentaron en 442663.44, debido a la compra de materiales asignados y que serán utilizados en el próximo año.

El estado y flujo del efectivo es muy importante porque constituye el medio para determinar el crecimiento, la supervivencia o cierre de nuestra entidad económica, hace evaluar el superhábil o el déficit, nos ha sido imprescindible el análisis de las transacciones que constituyen fuentes y uso del dinero siendo positivo en nuestra empresa por el aumento del efectivo en \$918493.31.

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 capital de trabajo con respecto de un periodo a otro ha aumentado considerablemente en \$ 1 104 113.50 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.

A continuación, se muestra la dinámica del capital de trabajo en el período 2019-2020.

Tabla4. Capital de trabajo de la Empresa

Años	Activos circulantes	Pasivos circulantes	Capital de trabajo neto
2019	462 359.54	194 753.14	1 376 719.90

2020	1 679 999.93	303 272.03	267 606.40
-------------	--------------	------------	------------

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.

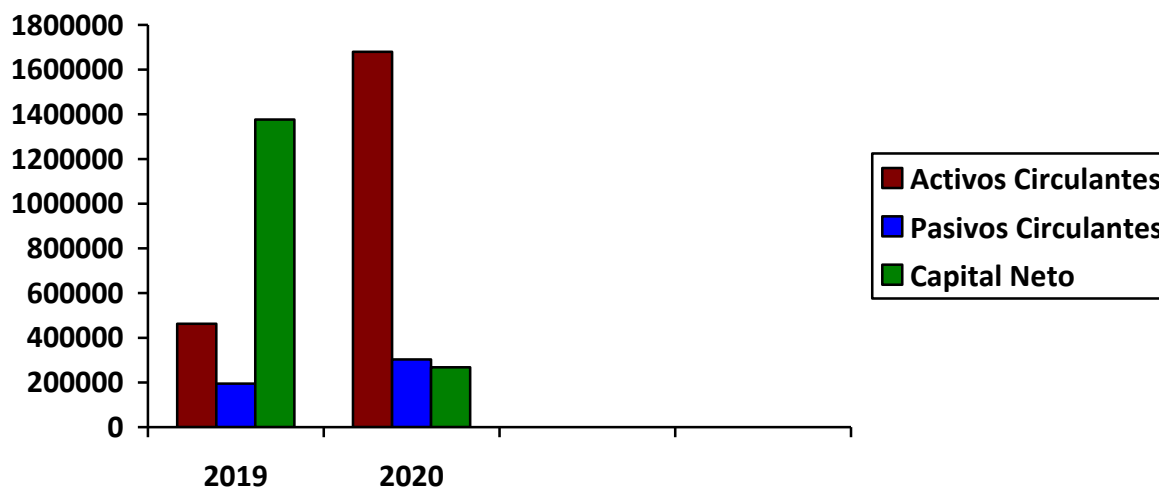


Gráfico 9. Tendencias del capital de trabajo de la UCM No.2

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.

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

Indicadores	2019	2020
Ventas Netas	4 177 500.00	3 797 700.00
Capital de trabajo	1 376 719.90	267 606.40

Inventario	103 179.81	46 444.00
-------------------	------------	-----------

Tabla: Relación entre las ventas, Capital de trabajo e Inventario

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

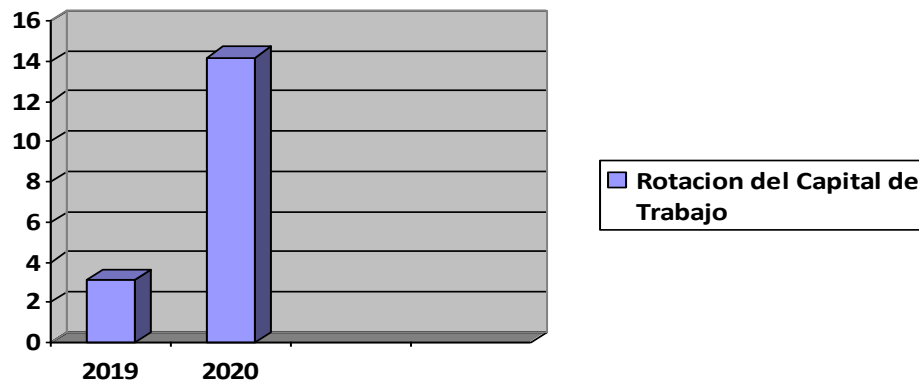


Gráfico 10. Rotación del capital de trabajo

La entidad presenta grandes cantidades de inventario oscilando entre los \$103 179.81y \$46 444.00 en el periodo analizado, lo cual representa el 65% y 58% respectivamente en los dos años comparados por lo que se necesita gestionar aún más los inventarios para obtener mejores resultados económicos.

Con respecto al inventario de lento movimiento, 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 financieros.

2.5 Propuestas de estrategias financieras en la Empresa UCM No.2 de Holguín

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

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

Problemática: El capital de trabajo en el período 2019-2020 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 2021-2022.

Solución Estratégica General: La solución más factible sería utilizar y desarrollar al máximo las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la organización aprovechando cada uno de los escenarios posibles para de esta manera evitar el incremento de debilidades y amenazas amortiguando las que ya se encuentran presentes y que puedan afectar su funcionamiento y posición fuerte en el mercado.

Escenarios más Probables

A continuación, se describe el escenario optimista, que refiere la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario, el pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario y el realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo de la organización.

❖ **Optimista:** Se pronostica para el próximo quinquenio un incremento del suministro de materiales, en tiempo y forma, con la calidad requerida, la disminución de roturas del equipamiento tecnológico de forma imprevista, manejar de forma segura el crecimiento de las competencias y cumplir el plan de producción en un 100% con altos índices de satisfacción al cliente.

❖ **Realista:** En el próximo quinquenio la empresa cumplirá los planes de producción solicitados al 100 % contando con todos los suministros necesarios, se espera además alcanzar altos índices de satisfacción al cliente para así mantener su estatus de empresa fuerte y lograr la creación de utilidades.

❖ **Pesimista:** El mantenimiento del bloqueo por parte del gobierno norteamericano y la existencia y agudización de la crisis económica mundial, que puede afectarnos durante el próximo quinquenio la entrada de suministros a la empresa, conllevaría al incumplimiento de los planes de producción además de afectar la calidad de las obras que se ejecuten; provocando esto una disminución en las utilidades de la organización y condicionando además la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Objetivos Estratégicos Generales

Los objetivos estratégicos generales son de vital importancia ya que son el enlace entre la planeación y la ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. Por tanto, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro, los cuales se muestran a continuación por cada una de las áreas de resultados claves (ARC) identificadas:

❖ ARC Gestión de la Dirección

Objetivos estratégicos	Principales estrategias
Ser una empresa competente, con altos niveles de eficiencia y eficacia.	Reevaluar las estructuras existentes en correspondencia con los indicadores de eficiencia
	Tener estados financieros certificados
	Alcanzar calificaciones positivas en el 100% de las auditorías externas
	Cumplir los indicadores económicos al 100% al cierre del año

❖ ARC Gestión de la Calidad

Ser una empresa reconocida nacionalmente, en el ámbito de las construcciones, por la calidad de las obras de arquitectura e ingeniería y la elaboración de hormigón	Cerrar en tiempo el 100% de las no conformidades del sistema
	Lograr el 100% de satisfacción de las partes interesadas en respuesta a quejas y reclamaciones
	Certificar el sistema implantado

❖ ARC Gestión Tecnológica y medio ambiental

Consolidar el CeIT, como elemento esencial en el incremento de la eficiencia, la productividad, el ahorro de recursos y el desarrollo de la Empresa	Lograr el 10% de trabajadores incorporados a actividades científico técnicas.
	Incrementar el impacto sobre las utilidades
	Elevar la calidad en el desarrollo del proceso de disponibilidad técnica
Contribuir al desarrollo sostenible, minimizando los impactos negativos	Establecer y controlar indicadores medioambientales dirigidos a obtener "Producción más Limpia"

❖ ARC Gestión de Capital Humano

Implementar y consolidar un Sistema de Gestión de Capital Humano	Diseñar e Implantar el Sistema de Gestión de Capital Humano por la NC 3001
	Lograr un 80% de trabajadores con desempeño superior para alcanzar las competencias que tributen al éxito sostenido de la organización
	Alcanzar un clima laboral satisfactorio que aumente la motivación de los trabajadores y un índice de satisfacción en más de un 75 %
Minimizar los riesgos laborales	Garantizar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores para más del 85 % de los riesgos identificados

❖ ARC Gestión de la Producción

<p>Consolidar el sistema de organización de la producción de bienes y servicios, logrando cumplir con los plazos de ejecución pactados y con la calidad requerida.</p>	<p>Mantener un sistema de trabajo con los Inversionistas principales con el objetivo de evaluar el estado de ejecución de las obras y las principales dificultades, para la búsqueda conjunta de alternativas que permitan dar cumplimiento a los planes aprobados</p>
	<p>Implementar un programa de estudios de organización y normación del trabajo que permita analizar el cumplimiento de las normas de trabajo y de consumo</p>

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

2.6 Resultado cualitativo y cuantitativo (Impacto, aporte o resultado).

La importancia de este trabajo tuvo un impacto relevante ya que se puede otorgar a nuestra empresa una estrategia que apruebe 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 metodología o herramienta que permita conocer al cierre de cada período contable la capacidad de recursos con los que cuenta la entidad para enfrentar sus operaciones, si existe déficit del mismo y en qué tipo de moneda, así como las causas que inciden en su comportamiento, lo que permite hacer un plan de acción que redunde en un saneamiento financiero y en mejoras la posición financiera que se encuentra la empresa.

CONCLUSIONES PARCIALES

- En los años analizados la situación financiera que presenta la empresa no es favorable, los indicadores muestran que cuentan con recursos para continuar ejerciendo el objeto social, pero no se administra correctamente el Capital de Trabajo lo que esto repercute a no tener condiciones que puedan proyectar un mejor funcionamiento por lo que no se cumple con el principio de entidad en marcha, existiendo mucha ineficiencia dentro de la administración de los recursos económicos financieros afectando 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 y tanto el efectivo como el inventario experimentan altos saldos considerables y corroboran la existencia de muchos recursos inutilizando dejando de obtener los mayores beneficios. El capital humano de la Empresa no está preparado suficientemente en materia de finanzas para que se administren de forma efectiva.
- Se formularon estrategias financieras para el período 2021-2022 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.
- El capital humano de la Empresa no está preparado suficientemente en materia de finanzas para que se administren de forma efectiva el efectivo, los efectos y las cuentas por cobrar, los inventarios, las cuentas y efectos por pagar, otros pasivos y el patrimonio.

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 del capital de trabajo 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, debido a que maneja cada una de las cuentas a corto plazo. 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 objetivos, estrategias financieras y acciones para darle solución a los problemas presentes en la Empresa que contribuyan a una mejor administración de los recursos de la empresa.
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 administra correctamente el Capital de Trabajo, a través de los diferentes métodos estudiados.
 - ✓ El efectivo tiene un comportamiento creciente en los períodos analizados. No obstante hay que precisar que no se lleva a cabo una correcta política de efectivo ya que en la organización no se calcula el nivel óptimo que se debe tener.
 - ✓ Mal manejo en la política de Cobros y pagos.
 - ✓ Existe un elevado valor de inventarios, pues el exceso de recursos ociosos en el almacén trae consigo el aumento de esta cuenta. Cuestión que repercute negativamente en los resultados de la entidad. Además, no se determinan los diferentes costos, en los que se incurre por concepto de inventario.

3. Se cumplió en gran medida con los indicadores económicos que se trazaron, pero existe una disminución considerable en las utilidades debido a que se incurren en altos costos a partir de las ventas netas. 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 “UCM No.2 de 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. Instaurar una política más efectiva de cobros y pagos, de manera que se cobre lo más rápido que se pueda sin que se pierdan clientes y se pague lo más demorado posible sin perder el crédito de los proveedores.
4. 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.
5. 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

- (2017-2021.). *Planeación Estratégica de la Universidad de Holguín período.*
- (PNUMA), C. E. (1990). *El reto ambiental del desarrollo en América Latina y el Caribe.*
- (PNUMA), P. d. (1988). *La política nacional del ambiente y su marco jurídico institucional en América Latina.* Nairobi, KE.
- Aliaga Palomino, P. A. (2014). *Modelo para el análisis económico empresarial. Tesis en Opción al Título de Máster en Contabilidad Gerencial.* Holguín, Holguín, Cuba.
- Alpuin, I. R. (2014). *La Gestión por Procesos en las Organizaciones.* Deloitte.
- Ambiente, P. d. (2005). *Cambio Climático.*
- Antelo Gonzalez, Y. Y., Espin Andrade, R. A., Chao Bataller, A., Gonzalez Caballero, E., Torres Cabrera, L., Urquiaga Rodriguez, A. J., et al. (2013). *Análisis Económico para la toma de decisiones.* La Habana.
- Bernstein, L. A. (1997). *Fundamentos de análisis financiero (Cuarta ed.).* España: Mc Graw- Hill.
- Brealey, R. A. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas (Quinta ed.).* Mc Graw Hill/ Interamericana de España SA.
- Calderín Peña, M. (2015). *Análisis Económico Financiero en la Empresa Constructora Militar. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Economía.* Holguín, Cuba.
- Del Alcazar Ponce, J. P. (2015, julio 17). Retrieved 5 4, 2018, from <https://es.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lisis-formula-dupont-roa-roe-financiero-del-alcazar-ponce>
- Demestre Castañeda, A., González Torres, A., Del Toro Ríos, J. C., Arencibia Sosa, B., & Santos Cid, C. M. (2005). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros, II Programa de Preparación Económica para Cuadros.* (Vol. 1 y 2). (M. A. Galiano, Ed.) Ciudad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba: Centro de Estudios Contables y de Seguros.
- Demestre, Á., & Castell, C. y. (2002). *Técnicas para analizar estados financieros.*
- Fernández Cepero, M. 1954. *Contabilidad Moderna II.* La Habana. Editorial Moderna. 638p.
- Finney, H.A. 1986. *Curso de Contabilidad Intermedia. Tercer curso.* Unión Tipográfica. Editorial Pueblo y Educación.
- Homgren, Ch. *Contabilidad Financiera.* [s.a]. [s.l]. [s.e]. Tomo I y II
- Técnicas para Analizar Estados Financieros.* Primera edición. 2001. Editorial Publicentro. 180p.
- Perdomo, A. 1986. *Análisis e Interpretación de Estados Financieros.* México. Ediciones Contables y Administrativas. 240p.

Les Ventes, Ch. 1953. Introducción a la Contabilidad. Primer curso. La Habana. Editorial Cultura. s.a. 251p.

Contabilidad Intermedia 5 y 6.[s.a].[s.e].[s.n].

Contabilidad Financiera Introducción. [s.a].[s.e]. T 1,2. 736p.

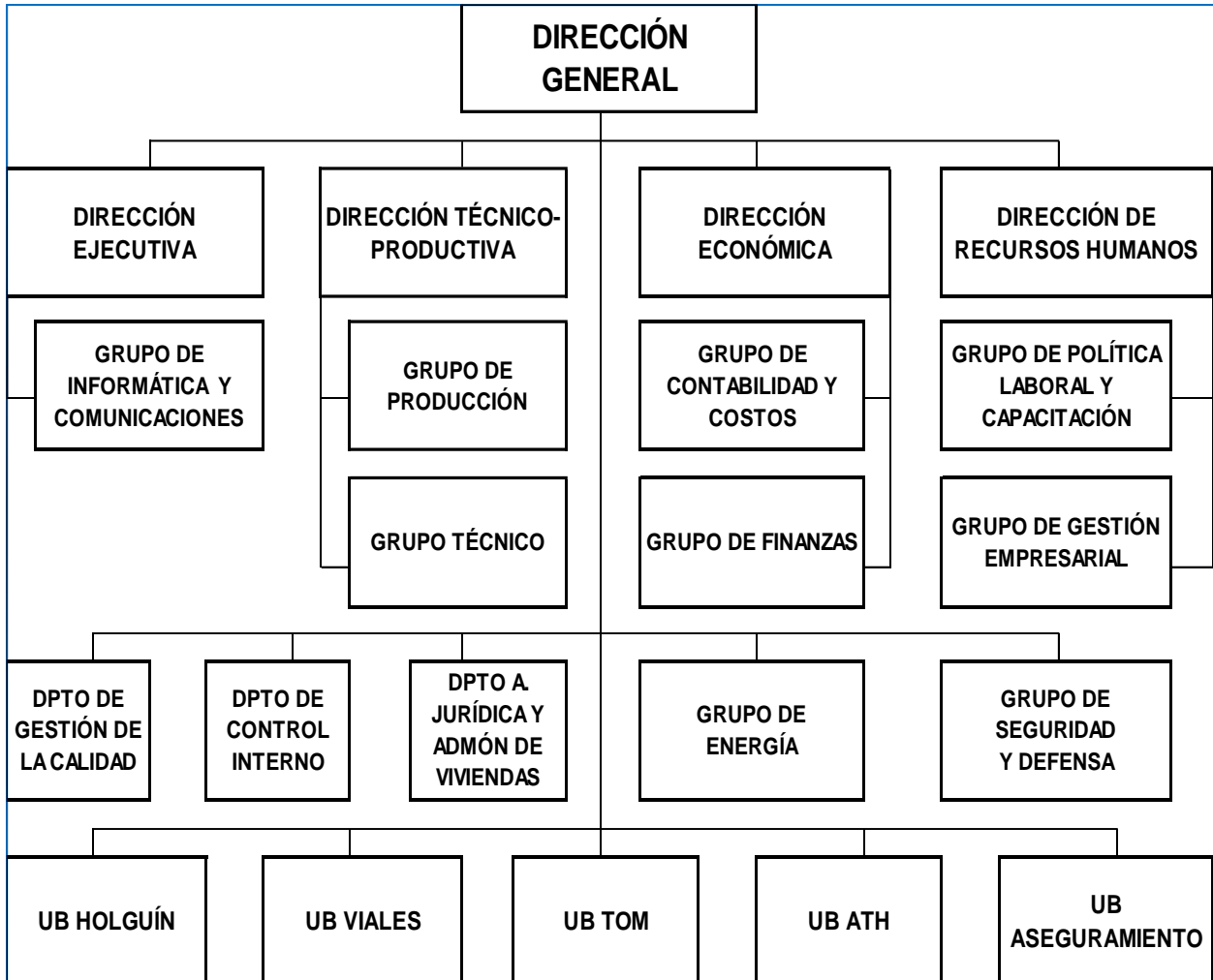
Amat, O. 1992. Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. París. (s.e). 417p.

Omarov,. A.M. 1976. Análisis Económico de la Actividad de la Empresa Industrial. Cuba. Unidad Productora 03 Evelio Rodríguez Curbelo. p. 84-85.

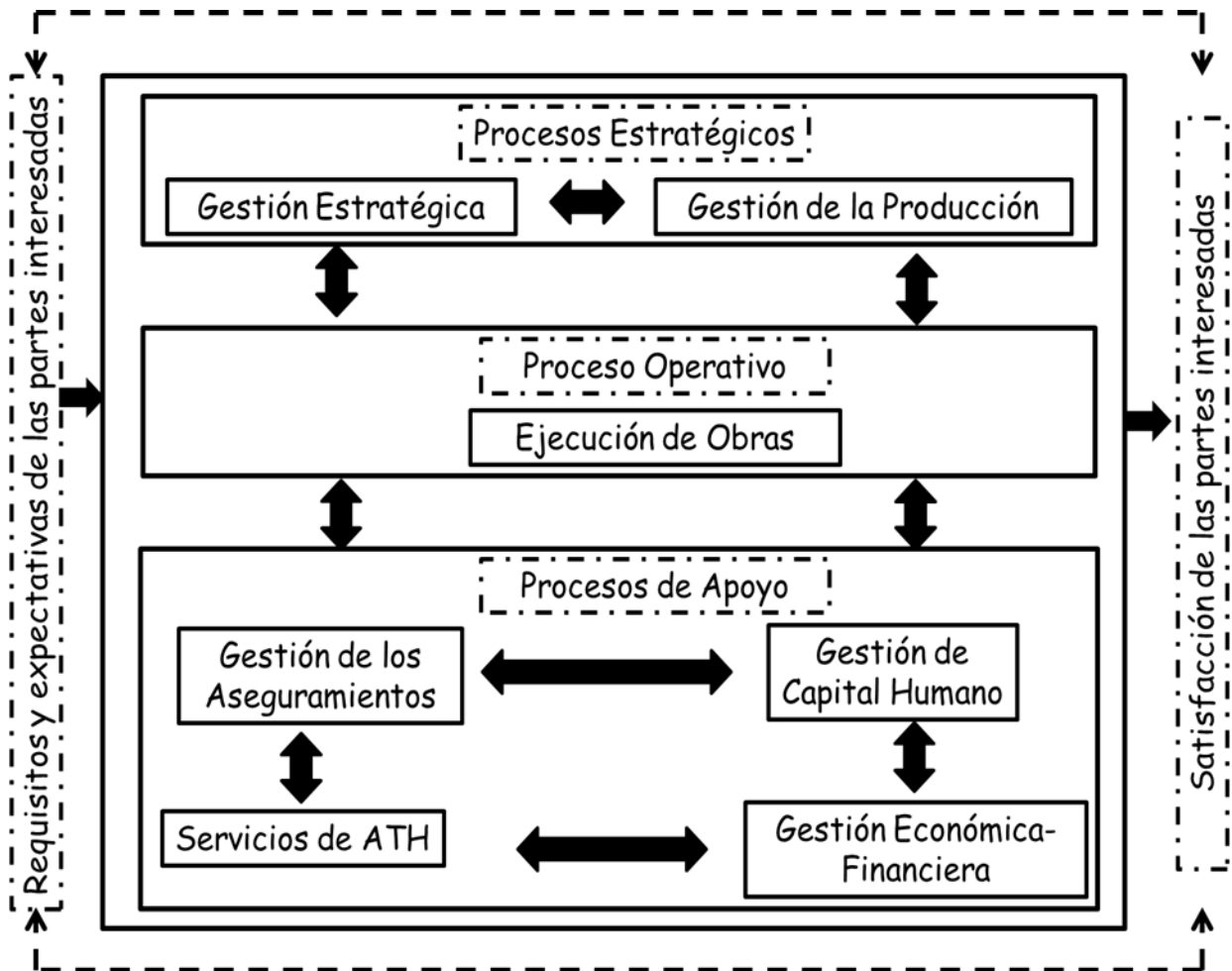
Flores Caballero M. 1993. Aspectos Económicos del Análisis Económico de los Estados Financieros. España. Universidad de Huelva.

Anexos

Anexo 1. Estructura organizativa de la Empresa Constructora Militar No. 2 de Holguín



Anexo 2. Mapa de Procesos.



Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Calificación	Ponderación	Resultados
Aplicación del SDGE	4	6	24
Alto sentido de pertenencia de los trabajadores de la entidad	3	4	12
Se utilizan tecnologías (Sistema constructivo FORSA) y materiales de avanzada que mejoran la calidad del producto de alto peso productivo	4	8	32
Se cuenta con mercado seguro	3	6	18
Dominio de la actividad productiva	4	6	24
Decisión de la alta dirección de avalar un Sistema de Gestión del Capital Humano basado en las NC 3000	3	4	12
Pertenecer al MINFAR, que nos brinda confianza interna y externa	4	6	24
Buenas condiciones de trabajo, de vida y alimentación	3	8	24
Debilidades			
Sistema de Gestión de la Calidad no certificado	2	7	14
Organización de la producción	1	6	6
Insuficiente planeación estratégica	2	4	8
Fallas en el Sistema de Control Interno	1	10	10
No existencia de un sistema de Gestión Integrado que gestione el Capital Humano	1	4	4
Débil funcionamiento del Sistema de Innovación	1	8	8
Débil funcionamiento del sistema informativo	2	5	10
Existencia de equipos con baja utilización productiva que afecta los resultados en la gestión económica	1	8	8
Total	42	100	238

Anexo 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos(MEFE)

Oportunidades		Ponderación	Resultados
Existencia de los lineamientos de PCC que constituyen una guía de trabajo para elevar la eficiencia y la organización empresarial	3	8	24
Pertener al Sistema Empresarial de las FAR	4	6	24
Obligatoriedad estatal de un Sistema de Gestión total de la Calidad para inscribirse en el registro del constructor	4	4	16
Otorgamiento por la OSDE de la facultad del Director General para aprobar otras actividades del objeto empresarial	3	10	30
Actualización de los documentos rectores del sistema logístico	3	4	12
Conceptualización del modelo económico cubano	4	6	24
Apertura de nuevos asentamientos de viviendas y obras para el turismo.	4	8	32
Proceso de ordenamiento monetario y cambiario	4	6	24
Amenazas			
Influencia de la crisis económica mundial en nuestra economía	2	6	12
Desarrollo de los competidores en los programas de turismo, viviendas y otras inversiones de importancia para el país	2	4	8
Burocráticos mecanismos de comercialización y contratación	1	8	8
Inestabilidad y mala calidad de los aseguramientos	2	6	12
Entidades externas con mejores condiciones laborales, de estimulación y de condiciones de vida	1	6	6
Competidores con un alto potencial financiero	2	4	8
Demora por parte del Inversionista en la entrega de los documentos bases para la preparación técnica del contrato, dígame: proyectos y licencias	2	6	12

Excesivos trámites burocráticos para la aprobación de los sistemas de estimulación	2	8	16
Total		100	268

Anexo 5. Matriz DAFO

<p>F. Externos</p> <p>F. Internos</p>	<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Fortalezas</p>	<p>Estrategias Ofensivas</p> <p>Maxi-Maxi</p>	<p>Estrategias Defensivas</p> <p>Maxi-Mini</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Estrategias Adaptativas</p> <p>Mini-Maxi</p>	<p>Estrategias de Supervivencia</p> <p>Mini-Mini</p>

Anexo 6. Estados Financieros 2019

ESTADO DE SITUACION. MODELO 100 DICIEMBRE/2019

ORGANISMO:
GRUPO DE ADMINISTRACION EMPRESARIAL

C O D I G O S

ENTIDAD: EMPRESA CONSTRUCTORA VIVIENDA HOLGUIN		DPA PROV. MUN. HOLGUIN. HOLGUIN	REEUP. 271-0-12337	CAE SECT. RAMA SRAM.
CTA	CONCEPTOS	ANALISIS	PARCIAL	FECHA
	<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			462,359.54
101	EFFECTIVO EN CAJA P/PAGOS MENORES		250.00	
102	EFFECTIVO EN CAJA P/CAMBIOS		50.00	
104	EFFECTIVO EN CAJA P/DEPOSITO EN BANCO		1,184.27	
2	EFFECTIVO	1,184.27		
110	EFFECTIVO EN BANCO - MONEDA NACIONAL		67,813.94	
164	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO. DEL ESTADO		871.87	
	004 REINTEGRO LICENCIA DE MATERNIDAD	871.87		
167	ADEUDOS DEL ORGANISMO SUPERIOR		12,205.77	
	003 GASTOS SOCIALES AUTORIZADOS	12,205.77		
	INVENTARIO		353,398.81	
189	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	294,266.35		
190	INVENTARIO PRODUCIDO PARA EL INSUMO	46,444.00		
193	UTILES Y HERRAMIENTAS	21,329.72		
	002 EN USO	21,329.72		
202	UTILES Y HERRAMIENTAS CUC	200.00		
	002 EN USO	200.00		
194	COMBUSTIBLE	522.35		
196	MERCANCIAS PARA LA VENTA	1,444.91		
	<u>PRODUCCION EN PROCESO</u>		26,584.88	
700	PRODUCCION PRINCIPAL EN PROCESO	26,584.88		
	<u>MENOS CUENTAS REGULADORAS</u>			
370	DESCUENTO COMERCIAL	43.72		
373	DESGASTE DE UTILES Y HERRAM.	10,664.81		
374	DESGASTE DE UTILES Y HERRAM. EN CUC	99.99		
	<u>ACTIVO FIJO</u>			26,058.75
240	ACTIVO FIJO TANGIBLE		61,717.80	

247	002 NO PRODUCTIVOS ACTIVO FIJO TANGIBLE EN MLC	61,717.80	223.22	
255	001 PRODUCTIVOS ACTIVO FIJO INTANGIBLE MENOS CUENTAS REGULADORAS	223.22	1,816.00	
375	DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO TANGIBLES		37,259.40	
	001 AÑO ANTERIOR	33,067.04		
390	002 GASTO DEL AÑO DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	4,192.36	438.87	
	001 AÑO ANTERIOR	348.11		
	002 GASTO DEL AÑO	90.76		
	OTROS ACTIVOS			3,233,231.78
341	CTAS X COBRAR DIV - OPERAC. CORRIENTES EXTERNOS		30,971.57	
343	CTAS X COBRAR DIV - OPERAC. CORRIENTES A TRABAJ.		336.36	
350	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS - ACTIVO		3,201,923.85	
	<u>TOTAL DE ACTIVO</u>			3,721,650.07
	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>			
	<u>PASIVO CIRCULANTE</u>			194,753.14
451	OBLIGACIONES DE LAS UB CON LA EMPRESA (NSE)		28,995.38	
	001 CONTRIBUCION A LA SEGURIDAD SOCIAL	15,595.98		
	002 IMPUESTO POR UTILIZACIÓN FZA DE TRABAJO	6,238.39		
	009 DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN POR REPOSICION AFT E AFI	356.53		
	011 VIVIENDAS VINCULADAS	113.09		
	012 CONTRIBUCION ESPECIAL SEG.SOC. (5%)	6,130.92		
	013 OTROS	560.47		
455	NOMINAS POR PAGAR		162,217.83	
460	RETENCIONES POR PAGAR		3,539.93	
	001 LEY GENERAL DE LA VIVIENDA	198.86		
	003 CREDITO PERSONAL	2,489.20		
	004 FORMACION DE FONDOS	800.00		
	006 OTROS	51.87		

	<u>RESERVAS OPERACIONALES</u>		
492	PROVISIONES PARA VACACIONES	44,398.59	44,398.59
	<u>OTROS PASIVOS</u>		3,149,045.12
575	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS - PASIVO	3,148,954.52	
582	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS - PASIVO CUC	90.60	
	<u>TOTAL DE PASIVO</u>		3,388,196.85
	<u>PATRIMONIO</u>		333,453.22
601	INVERS ESTATAL FINANCIAMIENTO A.F.T.	26,058.75	
602	INVERS ESTATAL FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	17,519.55	
	UTILIDAD	289,874.92	
	PERDIDA	0.00	
	<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>		3,721,650.07

Anexo 6.1 Estados Financieros 2020

ESTADO DE SITUACION. MODELO 100 DICIEMBRE 2020

ORGANISMO:
GRUPO DE ADMINISTRACION EMPRESARIAL

C O D I G O S

ENTIDAD: EMPRESA CONSTRUCTORA VIVIENDA HOLGUIN DPA CAE
 PROV. MUN. REEUP. 271-0-12337 SECT. RAMA
 HOLGUIN. HOLGUIN SRAM.

CTA	CONCEPTOS	ANALISIS	PARCIAL	FECHA
	ACTIVO CIRCULANTE			1,679,991.93
101	EFFECTIVO EN CAJA P/PAGOS MENORES		250.00	
102	EFFECTIVO EN CAJA P/CAMBIOS		50.00	
103	EFFECTIVO EN CAJA EXTRAIDO P/NOMINAS		145,292.09	
104	EFFECTIVO EN CAJA P/DEPOSIRT EN BANCO		1,066.55	
1	CHEQUES	1,066.55		
2	EFFECTIVO	0.00		
110	EFFECTIVO EN BANCO - MONEDA NACIONAL		841,132.88	
164	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO. DEL ESTADO		245.52	
	004 REINTEGRO LICENCIA DE MATERNIDAD	245.52		
167	ADEUDOS DEL ORGANISMO SUPERIOR		12,205.77	
	003 GASTOS SOCIALES AUTORIZADOS	12,205.77		
	INVENTARIO		607,925.28	
189	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	490,496.81		
190	INVENTARIO PRODUCIDO PARA EL INSUMO	103,179.81		
193	UTILES Y HERRAMIENTAS	25,253.30		
	002 EN USO	25,253.30		
194	COMBUSTIBLE	947.22		
196	MERCANCIAS PARA LA VENTA	673.10		
	PROCCION EN PROCESO		71,823.84	
700	PRODUCCION PRINCIPAL EN PROCESO	71,823.84		
	MENOS CUENTAS REGULADORAS			
373	DESGASTE DE UTILES Y HERRAM.	12,624.96		
	ACTIVO FIJO			210,704.68
240	ACTIVO FIJO TANGIBLE		72,433.15	
	002 NO PRODUCTIVOS	72,433.15		
265	ACTIVO FIJO TANGIBLE EN EJECUCION O INV. MATERIALES		167,984.06	
	001 CONSTRUCCION Y MONTAJE	167,984.06		
	MENOS CUENTAS REGULADORAS			

375	DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO TANGIBLES		29,712.53	
	001 AÑO ANTERIOR	29,712.53		
	OTROS ACTIVOS			3,239,815.76
330	PERDIDAS EN INVESTIGACION		413.53	
	01 BIENES MATERIALES	413.53		
340	CUENTAS X COBRAR DIVERSAS - OPERAC. CORRIENTES (E.UCM)		2,903.60	
	001 ECM # 1	2,903.60		
350	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS - ACTIVO		3,236,498.63	
	TOTAL, DE ACTIVO			5,130,512.37
	PASIVO Y PATRIMONIO	-		
	PASIVO CIRCULANTE			303,272.03
410	CTAS P/PAGAR A CORTO PLAZO ENTIDADES UCM		18,435.14	
	009 EMPRESA ASEGURAMIENTO	17,987.24		
	011 U/B EQUIPOS Y TALLERES UCM	447.90		
411	CTAS X PAGAR A CORTO PLAZO EXTERNOS		37,644.70	
430	COBROS ANTICIPADOS		5,508.90	
451	OBLIGACIONES DE LAS UB CON LA EMPRESA (NSE)		72,355.81	
	001 CONTRIBUCION A LA SEGURIDAD SOCIAL	21,169.44		
	002 IMPUESTO POR UTILIZACIÓN FZA DE TRABAJO	42,338.88		
	009 DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN POR REPOSICION AFT E AFI	345.15		
	011 VIVIENDAS VINCULADAS	155.56		
	012 CONTRIBUCION ESPECIAL SEG.SOC. (5%)	8,346.78		
455	NOMINAS POR PAGAR		164,905.85	
460	RETENCIONES POR PAGAR		3,896.25	
	001 LEY GENERAL DE LA VIVIENDA	198.86		
	003 CREDITO PERSONAL	2,737.45		
	004 FORMACION DE FONDOS	900.00		
	005 RETENCIONES SALARIALES	59.94		
480	GASTOS ACUMULADOS X PAGAR		525.38	
	RESERVAS OPERACIONALES			41,925.30
492	PROVISIONES PARA VACACIONES		41,925.30	
	OTROS PASIVOS			4,196,296.50
575	OPERACIONES ENTRE DEPENDENCIAS - PASIVO		4,196,296.50	
	TOTAL, DE PASIVO			4,541,493.83
	PATRIMONIO			589,018.54
601	INVERS ESTATAL FINANCIAMIENTO A.F.T.		42,720.62	

602	INVERS ESTATAL FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	443,511.12	
	UTILIDAD	102,786.80	
	TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO		5,130,512.37

Anexo 7. Administraciones Efectivo

No	Descripción	Um	Valores
1	Ciclo de conversión del inventario	días	12
2	Ciclo de conversión de las cuentas por cobrar	días	2
3	Ciclo de pago	días	16
4	Ciclo de conversión del efectivo	días	2
5	Rotación del efectivo en el año	veces	180
6	Desembolso anual	pesos	841 132.88
7	Saldo medio de caja	pesos	4672.96
8	Costo de disponer el efectivo	%	15
9	Costo de oportunidad	pesos	700.94

Inventario

Siglas	Descripción	UM	Valores
S	Demanda de unidades al año	Uno	1 250 000
F	Costo de un pedido	Pesos	2000,00
P	Precio de compra	Pesos	2,50
C	Costo porcentual del mantenimiento	%	20
	Mantener un inventario de seguridad	Uno	12 500
N	Cantidad de pedidos	Semanas	12,5
EOQ	Cantidad económica de la orden	uno	100 000
A	Inventario promedio	uno	50 000
	Valor del inventario promedio más seguridad	pesos	156 250.00
TCC	Costo de mantenimiento	pesos	31250.00
T0C	Costo de ordenamiento	pesos	25 000.00
TIC	Costo total	pesos	56 250.00
	Punto de reorden	unidades	60 577.00

Cuentas por Cobrar

Indicadores	um	Actual 2019	Proyecto 2020
Ventas	pesos	3 797 700.00	4 177 500.00

Costos variables	pesos	2 800 000.00	3 091 400.00
Costos fijos	pesos	190 800.00	190 800.00
Costos totales	pesos	2 990 800.00	3 282 200.00
Utilidad (I- CT)	pesos	806 900.00	895 300.00
Utilidad marginal	pesos	88 400.00	
Rotación de cuentas por cobrar	días	12	10
Inversión promedio en cuentas por cobrar	pesos	249 233.00	328 220.00
Inver. promedio marginal cuenta por cobrar	pesos	78 987.00	
Costo de inversión marginal en cuentas por cobrar (10%)	pesos	7898.70	

Descuento por Pronto Pago

Indicadores	Um	Actual 2019	Proyecto 2020
Costos totales	Pesos	2 990 800.00	3 282 200.00
Rotación de cuentas por cobrar	Días	12	24
Inversión promedio en cuentas por cobrar	Pesos	249 233.00	136 758.00
Inver. promedio marginal cuenta por cobrar	Pesos	112 475.00	
Costo de inversión marginal en cuentas por cobrar (10%)	Pesos	11 247.50	
Utilidad neta	pesos	99 647.50	
Descuento de un 2% por el ingreso de las ventas del proyecto por 60%	pesos	50 130.00	
Utilidad neta menos el costo por descuento	pesos	49 517.50	

Anexo 8. Razones Financieras

Liquidez General

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	Total de patrimonio	333.5	589.0	255.5
2	Total de activo	3 721.7	5 130.5	1 408.8
3	Autonomía	0.09	0.11	0.02

Razón de Liquidez Inmediata

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	Activo circulante menos Inventario	109.0	1072.0	963.0
2	Pasivo Circulante	194.8	303.3	108.5
3	Liquidez Inmediata o prueba acida	0.56	3.53	2.94

Razón de Endeudamiento

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	Pasivo total	3388.2	4 541.5	819.8
2	Activos totales	3721.7	5 130.5	1 742.3
3	Razón de endeudamiento	0.91	0.88	0.22

Razón de Solvencia

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	Activo Circulante	462.4	1 679.9	1217.5
2	Pasivo Circulante	194.8	303.3	108.5
3	Índice de solvencia (1/2)	2.4	5.5	3.1

Anexo 9. Rotaciones

Inventarios

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	Costo de venta	2 560.3	3 689.7	1 129.4
2	Inventario promedio	47.3	127.3	80.0
3	Rotación de los inventarios	48.5	29	19.5
4	Ciclo de los inventarios 360días/rotación de los inventarios	7.4	12	4.6

Cuentas por Cobrar.

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	venta	2 860.9	3 797.7	936.8
2	Cuentas por cobrar promedio	39.1	17.7	21.4
3	Rotación de las cuentas por cobrar	73	223	150
4	Ciclo de cobro 360días/rotación de las cuentas por cobrar	5	2	3

Cuentas por Pagar.

No	Descripción de las cuentas	2019	2020	Variación
1	Compras	786.3	1308.3	522.0
2	Promedio de las cuentas por pagar	46.4	56.1	9.7
3	Rotación de las cuentas por pagar	16	23	7
4	Ciclo de pago	23	16	