

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA



# TRABAJO DE DIPLOMA

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA  
EL ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO  
A TRAVÉS DEL CÁLCULO DEL CAPITAL DE  
TRABAJO NECESARIO EN LA EMPRESA  
PROVINCIAL DE CONFECCIONES Y CALZADO  
DE VILLA CLARA

AUTORA: YALILA MERCEDES VILLAVICENCIO CASTILLO

TUTORA: LIC. YANISLEY MANSO GÓMEZ

**CURSO: 2006-2007**

**calconf**  
UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

*“Es fácil corregir el primer error, difícil el segundo, pero imposible cuando los errores se transforman en una conducta.”*

*Carlos Rafael Rodríguez*

*Quiero dedicar este trabajo de diploma a alguien que aunque no se encuentra entre nosotros, supo educarme por el sendero del bien y convertirme en la persona que soy.*

*Además a mi tía que me ha apoyado y brindado lo mejor de si, así como a mi papá, mi hermano, mi novio y familiares más queridos, por su comprensión y cariño.*

*Quiero agradecer la culminación de este trabajo investigativo a todas aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible su terminación, así como a los que me educaron en el trayecto de mi formación profesional, y en especial a mis familiares por depositar toda la confianza y apoyo necesitada.*

En el presente trabajo investigativo que tiene por nombre "Propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la empresa provincial de Confecciones y Calzados de Villa Clara" se abordan los principales elementos teóricos que forman el Capital de Trabajo, así como su desempeño en el ámbito nacional e internacional.

Para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos se realizó inicialmente una caracterización general de la empresa, para conocer específicamente la situación que presenta, con el propósito de analizar y diagnosticar las dificultades de mayor relevancia en su análisis económico-financiero, principalmente de las partidas que integran el Capital de Trabajo.

A consecuencia del diagnóstico realizado se propone un procedimiento para el análisis económico-financiero mediante el cálculo del Capital de Trabajo Necesario dirigido a reflexionar y perfeccionar cada día más la situación que presenta la entidad en el corto plazo en virtud de lograr mantenerse en el largo plazo. Lo que unido a una adecuada toma de decisiones, posibilita la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos con que dispone.

En la validación de esta investigación se toman los datos proporcionalmente reales que ofrecen los estados financieros correspondiente a los años 2004-2005-2006. Además de las entrevistas realizadas al personal especializado en la empresa.

In this present investigating research work which name is "A proposition o procedures for the economic financial analysis trough the Capital calcules of necessary work in the Provincial enterprise about clothier and footwear in Villa Clara. Here we treta the principal theoretical elements that the Capital of work and its acting in the enterprise imiroment nationally and internationally.

For the fullfilment and davelopment of the objectives, previously it was done a general characterization of the enterprise to icnow especipally the situation it has with the purpose of analizing and to diagnose the difficulties of major relevante in its economic and financial analysis mainly the ones that integrate the work capital.

As consequences of these weakinze, it is proponed a procedure for the economic and financial analysis through the calculus of the necessary capital of work aim to reflet on and perjectionate much each day, the real situation of the intity in the short period of time in order to keepit in a long period of time.

This joint to the good taken decisions gut to the posibilidad of the eficiency in the administration of the given resowces.

In the validation of this investigation we takl the data proporcionally real that offer the financial status corre ponding to the years 2004-2005-2006 besides the intewiews done to the working people of the enterprise.

Introducción.....	8
Capítulo I.....	10
1.1-Introducción.....	10
1.1.1- Consideraciones teóricas del Capital de Trabajo.....	10
1.2- Administración eficiente del Capital de Trabajo.....	19
1.2.1- Administración del Efectivo.....	20
1.2.2- Administración de las Cuentas por Cobrar.....	24
1.2.3- Administración del Inventario.....	27
1.3- Principales fuentes de financiamiento a corto plazo.....	29
1.4- Referencias Internacionales del Capital de Trabajo.....	31
1.5- Conclusiones Parciales.....	33
Capitulo II.....	34
2.1- Introducción.....	34
2.1.1- Caracterización General de la empresa objeto de estudio.....	34
2.2- Análisis crítico de la situación económica-financiera de la entidad.....	41
2.3- Diagnostico general de la situación económica-financiera de la empresa.....	48
2.4- Propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la empresa.....	53
2.5- Conclusiones Parciales.....	55
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	62

Con el derrumbe del campo socialista y el recrudecimiento brutal del bloqueo impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, el país transitó por un período de cambios sociales, políticos y económicos, en el cual las empresas se vieron gravemente afectadas. Por lo que fue necesaria la búsqueda de nuevas alternativas que posibilitaran el logro de una gestión eficiente, un incremento en la producción y calidad de los productos, una reducción en sus costos, así como el uso racional de los recursos humanos y financieros.

Con el creciente proceso de recuperación de la economía nacional se mostró la imperante necesidad de realizar una mejor administración del Capital de Trabajo en nuestras empresas en aras de garantizar el éxito a largo plazo, así como el comportamiento de su estructura, controlando el incremento indebido de cuentas y efectos por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios, elementos que afectan con mayor sensibilidad a las entidades.

Dentro del Ministerio de la Industria Ligera podemos encontrar empresas como la de Confecciones y Calzados (CALCONF) ubicada en la provincia de Villa Clara, y con un amplio perfil de trabajo ya que se dedica a la producción de confecciones textiles y a la fabricación de calzados para damas, los cuales tienen como encargo social el mercado industrial y diversos organismos prefinanciados.

### *Problema científico:*

Sobre la base de estudios anteriormente realizados se ha comprobado que la eficiencia de sus recursos financieros no es del todo satisfactoria debido a que no cuentan con las principales herramientas financieras para lograr una adecuada administración de sus recursos, fundamentalmente de las partidas que inciden directamente en el Capital de Trabajo.

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

¿Cómo contribuir al aumento de la eficiencia en la administración de los recursos financieros mediante la propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la Empresa?

### *Objetivo General:*

Proponer un procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario, en virtud de elevar la eficiencia en la administración de los recursos de la empresa.

### *Objetivos Específicos:*

- § Mostrar las concepciones teóricas sobre el Capital de Trabajo.

- § Caracterizar la administración eficiente del Capital de Trabajo.
- § Analizar la situación financiera de la entidad.
- § Diagnosticar de manera general el análisis financiero en la entidad.
- § Presentar una propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero mediante el cálculo del Capital de Trabajo Necesario.

*Hipótesis de Investigación:*

Si se establece un procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario se lograría una eficiente administración de los recursos con que dispone la empresa.

La investigación se fundamentará en la utilización del método dialéctico- estructuralista que consiste en tomar el objeto de estudio como un todo y descubrir su esencia mediante el análisis de cada una de las partes por separado manteniendo el resto constante. Para ello nos auxiliaremos del método teórico Inductivo – Deductivo. Además será necesario el empleo de categorías e instrumentos financieros en virtud de contribuir a una mejor demostración de los objetivos trazados.

La investigación está estructurada en dos capítulos; un primer capítulo donde se exponen las principales concepciones teóricas que tiene la administración del Capital de trabajo tanto a nivel nacional como internacional, mientras que en el segundo se realiza una caracterización general de la empresa para posteriormente analizar y diagnosticar la situación económica-financiera con que cuenta, con el objetivo final de presentar una propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la organización.

### 1.1- Introducción:

El Capital de Trabajo es uno de los aspectos fundamentales de la administración financiera debido a que tiene variables de gran importancia como es el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables, cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes de financiamiento a corto plazo deben administrarse cautelosamente para asegurar una estructura financiera de capital, donde todos los pasivos circulantes financien de manera eficaz y eficiente los activos circulantes, a fin de obtener ecuanimidad entre el nivel de utilidad y riesgo con el objetivo de determinar el financiamiento óptimo de la empresa.

#### 1.1.1 – Consideraciones teóricas del Capital de Trabajo:

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. 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".
- § 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:

- § La inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios).
- § La proporción de activos circulantes financiados mediante fondos a largo plazo. Entendiendo como fondos a largo plazo la suma de los pasivos a largo plazo y el capital social de la empresa.
- § 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.
- § La diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa.

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

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

A consideración de la autora, se toma como definición más precisa de Capital de Trabajo:

*Capital de Trabajo Bruto:* es la inversión total en activos circulantes que realiza una entidad.

*Capital de Trabajo Neto:* la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, o sea, refleja el importe del activo circulante que no ha sido financiado por los acreedores a corto plazo.

El Capital de Trabajo también es denominado fondo de rotación, capital circulante, fondo de maniobra o tesorería neta.

Una garantía para la estabilidad de la empresa es poseer un Capital de Trabajo suficiente, esto trae como resultado obtener un mayor margen para poder hacer frente al pago de las deudas, pero una inversión grande en circulante implica que hay que financiarlo, lo que puede provocar costos, de lo que se infiere la necesidad de mantener niveles adecuados en su Capital de Trabajo.

Para la empresa debe ser fundamental buscar un resultado positivo en su Capital de Trabajo como fórmula elemental para evitar que el activo fijo quede financiado con deudas a corto plazo, lo que incrementa la probabilidad de suspender pagos y además, porque hay parte del activo circulante como el inventario de seguridad o el saldo mínimo necesario, que a causa de su permanencia en el tiempo podrá considerarse como una inversión a largo plazo, y ha de ser financiada con recursos permanentes o lo que es lo mismo con Capital de Trabajo positivo.

Ahora bien, si el Capital de Trabajo fuese negativo, la empresa estaría en peligro de suspensión de pagos.

Teniendo en cuenta lo anterior consideramos que un Capital de Trabajo excesivo o insuficiente refleja una situación financiera desfavorable para la empresa ya que:

- § 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.
- § 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:

- § Protege al negocio del efecto adverso por una disminución en los valores del activo circulante.
- § Hace posible pagar oportunamente todas las obligaciones y aprovechar la ventaja de los descuentos por pago al contado.
- § 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.

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

- § Declaración de dividendos en efectivo.
- § Compra de activos no corrientes (planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos o valores comerciales.)
- § Reducción de deuda a largo plazo.
- § Recompra de acciones de capital en circulación.
- § Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
- § 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 Necesario, dado por diversos autores. Para llevar a cabo el cálculo del Capital de Trabajo a través de los diferentes métodos se debe hacer referencia a dos situaciones:

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

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

*Capital de Trabajo Necesario*: expresa las necesidades financieras que genera la explotación de las entidades. Depende de la gestión de las mercancías, productos ofertados, plazos de cobros de clientes y plazos de pagos a proveedores.

En ocasiones, el Capital de Trabajo Real que se obtiene del Balance General no coincide con el Capital de Trabajo Necesario, por existir recursos inmovilizados, lo que hace evidente la importancia que tiene para cualquier entidad calcular el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

Para realizar este cálculo se utilizan varios métodos:

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

- § Método Estadístico o Total: se basa en un estudio estadístico del Capital de Trabajo necesario en un gran número de empresas pertenecientes a una actividad determinada, coincidente con la del negocio de que se trata a partir del valor medio del porcentaje que representa el activo fijo respecto a los recursos totales, se estima el activo circulante de la empresa objeto de análisis y una vez estimado el pasivo circulante necesario para la operación de la entidad, se calculan por diferencia entre activo circulante y pasivo circulante, el capital circulante requerido.
- § Método de Proporcionalidad o de Guibault: se basa en la relación existente entre el activo fijo y el costo de explotación anual, que como promedio tienen un alto número de empresas que desarrollan la misma actividad. Parte del cálculo de los porcentajes que presentan dentro de dicho costo los gastos referidos a activo fijo, materias primas, mano de obra, fabricación, administración y distribución cuya sumas deben ser igual al 100%. Y presume que existe proporcionalidad entre el crecimiento que experimentan estas variables para garantizar la producción prevista. Por ello, conociendo el valor de una de dichas variables, para el período planificado, se calculan las restantes, a partir de considerar que experimentarán un crecimiento de similar proporción. Entonces se calcula el activo circulante como sigue:

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

Donde:

MP: Materias Primas.

---

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

MO: Mano de Obra.

OCT: Otros Gastos de Transportación.

GAD: Gastos de Administración y Distribución.

R: Rotación.

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

$$\text{Capital Circulante} = E - CV_m t_2 + V_m t_5$$

Donde:

E: Existencias normales del Almacén.

t<sub>2</sub>: Plazo de Pago a Proveedores, en meses.

t<sub>5</sub>: Plazo de Cobro a clientes en meses.

CV<sub>m</sub>: Costos de Ventas Mensuales.

V<sub>m</sub>: Ventas Mensuales.

Además:

$$E = \frac{\text{Costo de Venta Previsto}}{\text{Rotación Normal}}$$

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

$$\text{Capital Circulante} = \frac{MP}{r_1} - \frac{MP}{r_2} + \frac{CV}{r_3} + \frac{CV}{r_4} + \frac{V}{r_5}$$

Donde:

MP: Consumo de Materias Primas.

CV: Costo de Ventas Anuales.

V: Ventas Anuales.

r<sub>1</sub>: Rotación de Materias Primas.

r<sub>2</sub>: Rotación de los Proveedores.

r<sub>3</sub>: Rotación de los Productos en Proceso.

r<sub>4</sub>: Rotación de los Productos Terminados.

r<sub>5</sub>: Rotación de los Clientes.

Según el Dr. en Ciencias Económicas *Oriol Amat Salas*<sup>2</sup>: se pueden utilizar los siguientes métodos:

§ Método de los Días de Ventas a Financiar: es muy utilizado por los analistas ya que se basa en datos medios en lugar de provisiones de movimiento de tesorería. El cálculo presenta las siguientes etapas:

Primera etapa: cálculo de los plazos, que forman el ciclo de maduración:

- Stok de materias primas.
- Stok de productos en curso.
- Stok de productos acabados.
- Financiación a clientes.
- Financiación de proveedores y otros.
- Gastos de la explotación.

Segunda etapa: conversión de los plazos anteriores en días de venta a precio de venta.

Tercera etapa: cálculo del número de días de ventas a precio de venta a financiar.

Cuarta etapa: conversión en unidades monetarias de los días a financiar para obtener las necesidades del fondo de maniobra.

§ Método basado en las Cuentas de Gestión del Circulante: puede elaborarse con los datos del último balance o con las previsiones a un año visto. En el primer caso facilitará las necesidades del Capital de Trabajo actuales. En cambio en el segundo caso informará de las necesidades del Capital de Trabajo que entra a la empresa dentro de un año. El proceso a seguir es:

Primera etapa: cálculo de todos los activos circulantes del balance que forman parte de los conceptos que intervienen en el ciclo de maduración. Entre estos se incluyen los stok saldos de clientes y efectos a cobrar de clientes. También hay que tener en cuenta el disponible mínimo necesario.

Segunda etapa: cálculo de todas las deudas del balance que forman parte del ciclo de maduración, como los proveedores y otras deudas de explotación a corto plazo.

Tercera etapa: el Capital de Trabajo necesario es la diferencia entre los activos circulantes y exigibles a corto plazo:

- Stoks
- + Clientes
- + Efectos a cobrar
- + Disponible mínimo necesario

---

<sup>2</sup> Libro de Análisis de los Estados Financieros 2da Edición, Editorial Gestión 2000 Barcelona 1996.

- Proveedores
- Deudas de explotación
- = Capital de Trabajo Necesario

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

*Jaime Loring*<sup>3</sup>: plantea “Qué la determinación del volumen conveniente de capital circulante es una condición necesaria para salvaguardar a la empresa de este problema de liquidez y para asegurar un equilibrio financiero a corto plazo”, y describe varios métodos:

- § 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.
- § 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.
- § Cálculo en Función de las Masas Financieras: similar al método de rotaciones antes expuesto. Este autor señala que se debe considerar un año como duración del período o ejercicio, para tratar de eliminar las deformaciones introducidas por la estacionalidad. Recomienda además trabajar con saldos medios.

*Fred Weston y Eugene Brigman*<sup>4</sup>: 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

---

<sup>3</sup> Libro La Gestión Financiera, Edición DEUSTDS.a, Bilbao, España 1995.

<sup>4</sup> Libro Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, Editorial MC Grauw, México 1996.

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:

$$\text{Capital Circulante Necesario} = \frac{\text{Ciclo de Conversión}}{\text{del Efectivo}} * \frac{\text{Gasto Promedio}}{\text{diario de Efectivo}}$$

$$\text{Ciclo de Conversión del Efectivo} = \frac{\text{Período de conversión}}{\text{del inventario}} + \frac{\text{Período de cobro}}{\text{de las cuentas por cobrar}} - \frac{\text{Período de diferendo}}{\text{de las cuentas por pagar.}}$$

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

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

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

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:*

- § Monedas y billetes emitidos por el Banco Central. Monedas y billetes de otras naciones (divisas).
- § Cheques emitidos por terceras personas que están pendientes de cobrar o depositar.
- § Cheques de gerencia pendientes de cobrar o depositar.
- § 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:*

- § Cuentas bancarias de depósitos a la vista o corrientes en bancos nacionales.
- § 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.
- § Cheques emitidos por la propia empresa contra la cuenta corriente de algún banco pero que, para una determinada fecha, aún no han sido entregados a sus beneficiarios.

Administrar de manera correcta el efectivo conlleva a minimizar los saldos ociosos y mantener la inversión tan baja como sea posible, manteniéndose operando la actividad eficientemente, para ello se debe tener en cuenta el ciclo de efectivo o caja.

Consideramos que el ciclo de caja o efectivo: es la cantidad de días que transcurre entre el momento en que entra y sale el efectivo. Es la cantidad de tiempo que transcurre a partir de

que la empresa hace una erogación por compra hasta el momento que cobra por concepto de ventas.

*Ciclo de caja* = Entradas – Salidas

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

*Rotación de la caja* = 360 días / Ciclo de caja

La caja es la cuenta a través de la cual se controla el efectivo disponible que se encuentra en poder de la empresa, dentro de las instalaciones de la misma.

Cualquier movimiento de efectivo que sea recibido por la empresa debe ser registrado en esta cuenta.

Dada la naturaleza del bien que controla, la cuenta caja debe ser presentada en el balance general encabezado el grupo de activo circulante.

Atendiendo al objetivo que se persigue con los fondos que se movilizan, la cuenta caja puede ser:

- Caja chica
- Caja principal.

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

Sin embargo, se produce en toda empresa una serie de erogaciones repetitivas y de tan poco monto cada una de ellas, que haría poco práctico y en algunos casos imposibles, pagarlas con cheque. Nos estamos refiriendo a desembolsos por concepto de compra de periódicos, café, taxis, gasolina para los vehículos, etc.

En todo caso, los directivos de la empresa, después de estimar las erogaciones que se harán por medio de esta caja durante un período determinado, establecerán el monto del fondo fijo con el que operará dicha caja, así como la cantidad máxima que se podrá erogar en cada caso.

Otro grupo de activo circulante que se encuentra dentro del efectivo y casi al mismo nivel, debido a su alto grado de liquidez, son los valores negociables, los cuales se definen como: activos intitutados, compromisos por escrito de pago de un importe definidos en una fecha futura específica pertenecientes a una persona u organización y que pueden ser vendidos o transferidos a otra sin ningún tipo de restricción, según la conveniencia que esta transacción tenga para la organización.

## Tipos de Valores Negociables:

- § Pagarés: Son papeles de obligación por una cantidad que ha de pagarse a tiempo determinado. El que es transferible por endoso, sin nuevo consentimiento del deudor. Los balances generales de numerosas empresas con frecuencia incluyen un activo intitulado, documentos por cobrar (pagarés), que son compromisos por escrito de pago de un importe definido en una fecha futura específica. Estos documentos se emplean para conceder créditos a los clientes y alargar el período de pago de las cuentas por cobrar pendientes. Dichos documentos son frecuentes en algunas industrias y poco usuales en otras.
- § Cheques: Son documentos expedidos en forma de mandato mediante los cuales una persona puede retirar, a la orden propia o de un tercero, fondos que tiene en poder de otra. La persona que tiene cantidades de dinero disponible en un instituto de crédito, o en poder de un comerciante, tiene derecho a disponer de ellas a favor de sí mismo, o de un tercero, o por medio de cheques.
- § Cartas de Crédito: Son documentos que tienen por objeto realizar un contrato de cambio condicional celebrado entre el deudor u el tomador, cuya perfección depende de que éste haga uso del crédito que aquél le abre. En la carta de crédito se designará el tiempo dentro del cual el tomador debe hacer uso de ella. También deberá contener la cantidad por la cual se abre el crédito, y si no se expresara será considerada como de simple introducción. El tomador de una carta de crédito deberá poner en la misma el modelo de su firma.

El flujo de efectivo es la parte más importante en la administración del Capital de Trabajo, y en él se distinguen dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión del efectivo, y se calcula:

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

Donde:

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

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

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

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

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

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

Se calcula:

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

- 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:

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

### **1.2.2-Administración de las Cuentas por Cobrar:**

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito. Hoy en día las empresas prefieren vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embargados, los inventarios se reducen y se crea una "cuenta por cobrar". Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá.

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

ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder créditos.

Las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa por parte de la mayoría de las empresas, la administración eficiente de estas cuentas puede representar ahorros considerables.

El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud; también debe prestarse atención a las alternativas de costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de cuentas por cobrar. Estos campos corresponden a la determinación de:

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

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

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

§ Cobranza directa: esta se lleva por la caja de la empresa, por este medio los clientes le cancelan directamente a la empresa.

§ Cobranzas por medio de cobradores: dichos cobradores son los bancos los cuales por llevar a cabo la cobranza se quedan con un porcentaje del cobro (servicio de factoring).

Las cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios. Se pueden clasificar atendiendo a su origen en:

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

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

Es de vital importancia para la empresa conocer el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar, debido a que este no puede construirse a partir de datos que se reportan en los estados financieros, sino que debe desarrollarse a partir del libro mayor de cuentas por cobrar de la entidad. Además proporciona el porcentaje de cuenta por cobrar recientemente vencidas y adeudadas, los porcentajes adeudados por períodos de tiempo, y clasifica las cuentas por cobrar basándose en la edad de cada cuenta.

Las empresas que se encuentran bien administradas han computarizado sus registros de cuentas por cobrar, por lo que le es sencillo determinar la antigüedad de cada factura.

La administración debe controlar constantemente los días de ventas pendiente de cobro y el reporte de antigüedades de las cuentas por cobrar, para detectar tendencias en la forma en que la experiencia de cobranza se compensa con sus términos de crédito y para apreciar la efectividad con la que el departamento de crédito está operando en comparación con otras empresas. Se debe destacar que los días de venta pendiente de cobro en el reporte de antigüedad de las cuentas, debe ser una señal para que la empresa investigue su política de crédito, un deterioro en cualquiera de estas medidas, no necesariamente indica que la política de crédito de la empresa se haya debilitado.

Por lo tanto si una empresa tiene variaciones estacionales muy agudas, o si está creciendo rápidamente entonces tanto el reporte de antigüedades de las cuentas por cobrar como los días de venta pendiente de cobro podrían usarse distorsionados.

La administración de estas cuentas se ha convertido en uno de los más grandes problemas dentro de las partidas que conforman el Capital de Trabajo.

En nuestro país las cuentas por cobrar constituyen serios problemas para muchas empresas, motivadas porque los ciclos de cobro se alargan provocando dificultades temporales en las finanzas. Es por ello que se han diseñado diferentes alternativas por parte del banco que ayudará a agilizar el proceso, algunas de ellas pueden ser utilizadas por nuestras empresas, tales como:

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

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

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

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

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

### **1.2.3-Administración del Inventario:**

Se puede definir a la administración del inventario como la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

Es decir, la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son necesarias para las utilidades.

El inventario representa una inversión cuantiosa por parte de la empresa manufacturera, y en consecuencia debe darse gran énfasis a su administración eficiente. Debe controlar los niveles de inventario y asegurarse de que no ocurran acumulaciones excesivas de inventario.

Los tipos básicos de inventario son:

- § **Materias Primas:** comprende los artículos que compra la empresa, normalmente materiales básicos. El nivel real que se mantiene de cada materia prima depende del tiempo de entrega necesario para recibir pedidos, la frecuencia de uso, la inversión necesaria y las características físicas del inventario.
- § **Producción en Proceso:** es el tipo de inventario con menos liquidez. Generalmente es difícil vender productos parcialmente terminados. Por tal razón no es común la utilización de inventarios de producción en proceso como garantía para préstamos.

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

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

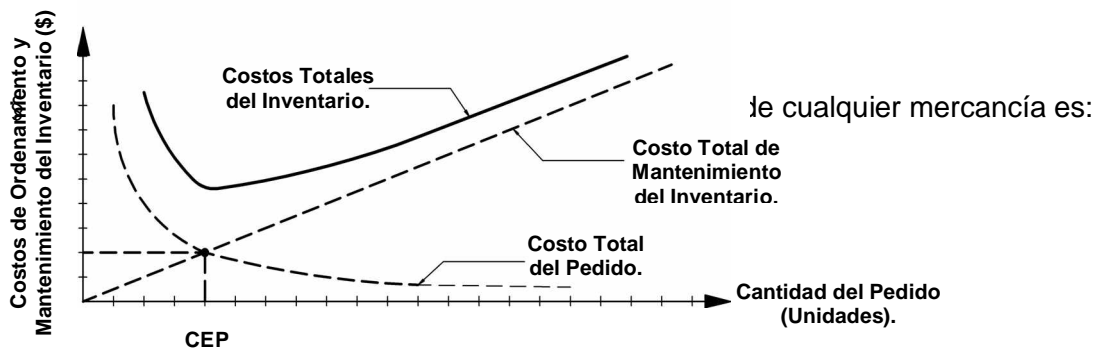
1.- El sistema ABC: la empresa que emplea el llamado sistema ABC divide su inventario en tres grupos: A, B, C. En los productos A se ha concentrado la máxima inversión. El grupo B está formado por los artículos que siguen a los A en cuanto a la magnitud de la inversión. El grupo C lo componen en su mayoría,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

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

§ Los costos básicos: con excepción del costo real de la mercancía, los costos relacionados con inventario pueden dividirse en tres grupos generales (costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costos totales).

§ Método gráfico: el objetivo establecido del sistema de CEP es encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total de inventario de la empresa, es decir la CEP. La CEP se puede encontrar gráficamente representando montos de pedidos sobre el eje X y costos sobre el eje Y. En el punto donde se corta la línea de costo de pedido y la línea de costo de inventario es donde se encuentra la CEP.

**Gráfico#1: Presentación gráfica de una CEP.**



Donde:

R: cantidad de unidades requeridas por período.

S: costo de pedido por pedido.

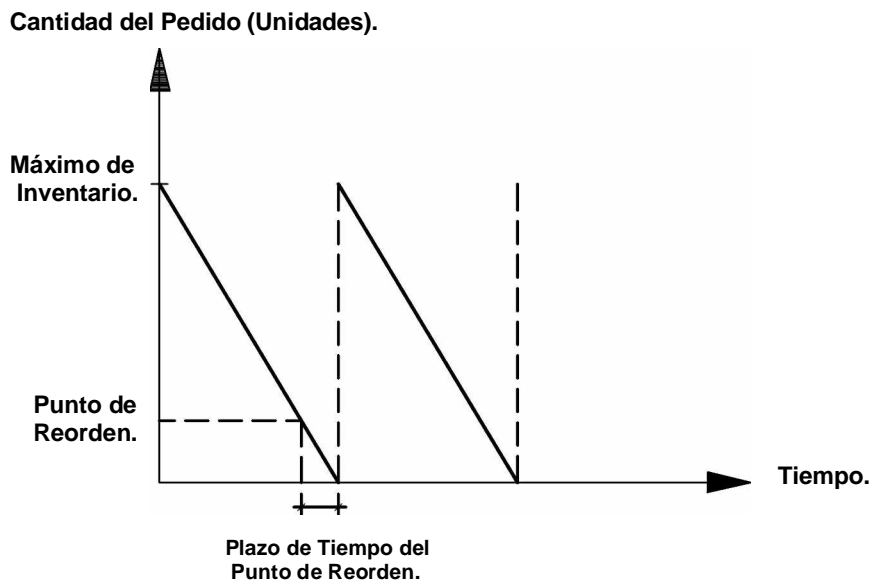
C: costo de mantenimiento de inventario por unidad por período.

Q\*: cantidad de pedido

3.- El punto de reordenación: es el nivel de inventario al cual debería colocarse una orden. Es necesario establecer un punto de renovación de pedidos en que tenga en cuenta el intervalo necesario entre la colocación y la recepción de pedidos. Por lo que podemos calcularlo de la siguiente manera:

*Punto de reorden de pedidos* = intervalo para la recepción en días \* utilización diaria.

**Gráfico#2: Representación Grafica del Punto de Reorden.**



Fuente: Libro "Fundamentos de Administración Financiera". Tomo I

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

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

#### **1.4 - Referencias internacionales del Capital de Trabajo:**

El primer rubro principal en la sección de fuentes es el Capital de Trabajo generado por las operaciones. Hay dos formas de calcular este rubro: el método de la adición y el método directo.

Las ventas a los clientes son casi siempre la fuente principal del Capital de Trabajo.

Correspondientemente, los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación son casi siempre el principal uso del Capital de Trabajo. El exceso de las ventas sobre todos los gastos que requieren Capital de Trabajo, es por definición, el Capital de Trabajo generado por las operaciones.

No afectan al Capital de Trabajo:

- § Compras de activos corrientes en efectivo.
- § Compras de activos corrientes a crédito.
- § Recaudos de cuentas por cobrar.
- § Préstamos de efectivo contra letras a corto plazo.
- § Pagos que reducen los pasivos a corto plazo.

El gasto por depreciación reduce el valor en libros de los activos de planta y reduce también la utilidad neta (y por tanto las ganancias retenidas) pero no tiene impacto en el Capital de Trabajo.

Para determinar la forma correcta, o el nivel de activos circulantes óptimo, la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo:

- La Rentabilidad en este contexto se define como la relación entre los ingresos y los costos.

- El riesgo es la probabilidad de que la empresa no pueda cumplir con sus pagos a medida que estos vencen, de ser este el caso se dice que hay una insolvencia técnica.

Por lo general, se dice que a mayor riesgo, mayor rentabilidad; esto se basa en la administración del Capital de Trabajo en el punto en que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo determinado por la insolvencia que posiblemente posea la empresa para pagar sus obligaciones.

Al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos:

1. Que la empresa es manufacturera.
2. Que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo.
3. Que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo.

Cuanto mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa y por tanto menos riesgosa. O cuanto mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa. Dado que el capital neto de trabajo puede considerarse como parte del activo circulante de una empresa financiado con fondos a corto y largo plazo se asocia directamente a la relación rentabilidad - riesgo y capital neto de trabajo.

- Existen varios enfoques o métodos para determinar una condición de financiamiento adecuada:

1. El enfoque dinámico es un plan de financiamiento de altas utilidades - alto riesgo, en el que los requerimientos temporales son financiados con fondos a corto plazo, y los permanentes, con fondos a largo plazo.
2. El enfoque conservador es un plan de financiamiento de bajas utilidades-bajo riesgo; todos los requerimientos de fondos— tanto temporales como permanentes — son financiados con fondos a largo plazo. Los fondos a corto plazo son conservados para casos de emergencia.

La mayoría de las empresas emplean un método de intercambio alternativo en el que algunos requerimientos temporales son financiados con fondos a largo plazo; este enfoque

se haya entre el enfoque dinámico de altas utilidades-altos riesgos y el enfoque conservador de bajas utilidades – bajos riesgos.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades. La teoría indica que para obtener un aumento de estas, existen dos formas esenciales:

- La primera es aumentando los ingresos por medio de las ventas.
- La segunda es disminuyendo los costos al pagar menos por concepto de materias primas, salarios, o servicios que se le presten.

Este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se une a la de una eficaz dirección y ejecución del Capital de Trabajo.

#### **1.5- Conclusiones parciales:**

- § El Capital de Trabajo, es una herramienta de análisis económico-financiero, utilizada tanto a nivel nacional como internacional.
- § Es necesario poseer un Capital de Trabajo positivo 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.
- § La empresa mantiene el Capital de Trabajo para crear un amortiguador entre las entradas y salidas de efectivo.

## **2.1- Introducción:**

La situación económica-financiera del país (principalmente en el ámbito empresarial) se ha visto amenazada, no sólo por fuerzas externas de innegable poder y por todas conocidas, sino por las propias características que presenta hoy nuestra economía y sociedad al no contar con suficientes recursos debido a la escasez de empresas proveedoras de insumos necesarios para la elaboración de productos con mayor calidad y aceptación tanto a nivel nacional como internacional. Además la necesidad del incremento de las utilidades se ve afectado por la enorme cadena de impagos que tienen las entidades cubanas en la actualidad, debido a que cuentan con pocas fuentes de financiamiento y en ocasiones hacen un mal uso de las mismas.

Es por estas razones que el análisis financiero sintetiza en gran medida la situación de la economía nacional, sus perspectivas y límites.

Se propone realizar un diagnóstico general de la posición económica-financiera que presenta la Empresa Provincial de Confecciones y Calzados de Villa Clara (CALCONF), partiendo de un análisis económico-financiero, para dar una propuesta de procedimiento que permita el cálculo del Capital de Trabajo Necesario. Para ello se utiliza un conjunto de herramientas financieras que posibilitan una mayor comprensión del funcionamiento en la entidad.

### **2.1.1- Caracterización general de la empresa objeto de estudio:**

La Empresa Provincial de Confecciones y Calzados(CALCONF) se encuentra situada en la Palma entre Juan Bruno Zayas y Ezquerra en la ciudad de Santa Clara, Provincia de Villa Clara, es subordinada al Grupo Empresarial VICLAR, se encuentra regida metodológicamente por el Ministerio de la Industria Ligera y administrativamente por la Asamblea Provincial del Poder Popular de Villa Clara.

La entidad está estructurada de la siguiente manera:

1. Dirección General.
2. Dirección de Producción y Comercialización.
3. Dirección de Economía.
4. Dirección Técnica.
5. Dirección de Recursos Humanos.

Se divide en cinco Unidades Económicas de Base (UEB):

1. Quemado de Guines: abarca los municipios de Corralillo, Quemado y Sagua.

2. Cifuentes: abarca los municipios de Encrucijada y Cifuentes.
3. Camajuaní: Caibarién, Remedios y Camajuaní.
4. Santa Clara: Placetas, Manicaragua y Santa Clara.
5. Ranchuelo: Santo Domingo y Ranchuelo.

Según lo dispuesto en la Resolución 115 del Ministerio de Economía y Planificación, tiene como objeto social:

1. Producir y comercializar de forma mayorista, minorista y a través del mercado de artículos artesanales e industriales y en ambas monedas, confecciones textiles como uniformes, prendas de vestir y de trabajo, canastilla, ajueres de casa, cortinas, entre otras, a partir del pedido del cliente.
2. Producir y comercializar de forma mayorista, minorista y a través del mercado de artículos artesanales e industriales, calzado de vestir y de trabajo y otras producciones marginales a partir de los desechos de cuero.
3. Brindar servicios de transportación a las producciones de sus clientes en ambas monedas, cumpliendo con las regulaciones establecidas.
4. Prestar servicios de transportación a las empresas del sistema del Grupo Empresarial VICLAR, a la industria local de todo el país y a la industria ligera, en ambas monedas.
5. Prestar servicios de alojamiento no turístico, de recreación y gastronómicos a los trabajadores de la propia empresa en moneda nacional y a las empresas del Grupo Empresarial VICLAR en ambas monedas.
6. Brindar servicios de diseño, decoración y montaje en ambas monedas.
7. Ofrecer servicios de capacitación a los trabajadores de las empresas del sistema del Grupo Empresarial VICLAR y a la población en moneda nacional.

En la empresa existe una estrategia propia de dirección, basada en objetivos fundamentales que permitan cumplir con la misión y sentar las bases en virtud de alcanzar las metas proyectadas en la visión, posibilitando el establecimiento de las estrategias básicas y los programas que la sustentan. (Ver anexo # 2)

***Misión:***

Producir confecciones y calzado que garanticen un fuerte posicionamiento en el Mercado de Artículos Industriales y Artesanales en moneda nacional y Tiendas de Recuperación de Divisas, a través de la comercialización de productos líderes como uniformes corporativos, confecciones sobre tejidos de punto y confecciones bordadas, haciendo uso eficiente de los recursos y procesos no contaminantes, aprovechando la ubicación en el centro del país y

las potencialidades y experiencia del personal, de manera que la calidad percibida por nuestros clientes satisfaga sus expectativas.

**Visión:**

La empresa CALCONF con la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento para la ampliación de sus capacidades productivas, su desarrollo tecnológico, el desarrollo del diseño y la calificación de sus trabajadores, logra alta calidad y competitividad de sus productos y servicios, lo que unido a eficaces estrategias de comercialización le han permitido alcanzar liderazgo en el mercado interno. La motivación y estimulación de sus colectivos laborales consolida la estabilidad de la empresa. Los cuadros y trabajadores se caracterizan por su ética, ejemplo, calificación e iniciativa, por la aplicación de modernas técnicas de gestión y por su alto nivel de compromiso político con los principios de nuestra revolución.

**Objetivos Generales:**

- § Lograr la implantación del perfeccionamiento empresarial como modelo organizativo para la dirección.
- § Establecer la interrelación necesaria entre el perfeccionamiento y la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad basados en las ISO9000 y el Sistema de Control Interno según la Resolución 297.
- § Orientar el desarrollo estratégico de la Empresa hacia el liderazgo en la producción nacional de uniformes como línea fundamental de productos.

- Para el logro de las metas y objetivos planteados en la misión y visión, la empresa cuenta con la siguiente distribución de plantilla:

**Tabla # 1: Plantilla Cubierta**

Ocupación	Obreros	Técnicos	Administrativos	Servicio	Dirigentes	Total
<b>Plantilla Fija</b>	301	85	5	69	24	484

**Fuente: Departamento de Recursos Humanos.**

Además cuenta con 19 talleres productivos en los diferentes municipios, de los cuales 18 corresponden a confecciones textiles y el restante pertenece a la fabricación de calzados.

La estructura de dirección aprobada para el desarrollo de las funciones en la entidad es muy amplia. (Ver anexo # 1)

Dentro de sus principales funciones podemos encontrar las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación laboral vigente, el reglamento de la disciplina interna, el reglamento de la disciplina tecnológica, el reglamento de seguridad,

protección, salud y medio ambiente del trabajo, el reglamento de seguridad de protección física y el reglamento de seguridad informática.

2. Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC, así como con otros órganos y organismos del estado con los que tenga relación.
3. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General y las demás subdirecciones estructurales y con los trabajadores en general, crear las condiciones necesarias para una mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
4. Rendir cuenta mensualmente ante el Consejo de Dirección de la empresa y trimestralmente ante la comisión de cuadro del desempeño y resultados de la gestión de su organización.
5. Desarrollar acciones de innovación, a partir de la estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica definida por la empresa, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
6. Elaborar el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
7. Proyectar sus planes, presupuestos y objetivos a alcanzar en el período de su ejecución.

En la entidad se identifican los objetivos estratégicos y específicos sobre los que se planifica la estrategia a seguir (aspectos que son debatidos por un conjunto de especialistas), en el consejo ampliado que se reúne mensualmente y donde se realiza un balance económico-financiero de la organización así como las alternativas posibles a lograr en el cumplimiento de la estrategia y el análisis de las medidas correctivas que se deben llevar a cabo.

Además se proyectan y ejecutan cuatro consejillos mensuales con los directores de cada UEB, donde se tratan los principales asuntos productivos, económicos y sociales de sus respectivas unidades.

También se cuenta con el funcionamiento de cuatro comités, que son instrumentos mediante los que se toman las diversas decisiones a afrontar en un determinado momento.

Estos son:

1. Comité de Recepción.

2. Comité de Evaluación de los Productos.
3. Comité de Contratación.
4. Comité de Control Interno.

Las normas del rendimiento de la producción se encuentran establecidas según la Resolución No.1287 Reglamento de Normación del Trabajo (Primera Parte) y la Resolución No.1325 Metodología para la Normación del Trabajo (Segunda Parte).

Estas normas se reflejan en el Catálogo de Normas de las Confecciones Textiles, y fueron elaboradas de acuerdo a la estadística y experiencia existente en los talleres y UEB, analizado y discutido con los técnicos en Gestión de Recursos Humanos que atienden la actividad de normación del trabajo.

Las mismas se clasifican en:

- § Según la forma de expresar el gasto de trabajo en *Normas de Rendimiento o Producción*.
- § Según su campo de aplicación en *Normas de Empresa*.
- § Según la forma de aplicación en *Normas Específicas*.
- § Según su carácter territorial en *Normas Provinciales*.
- § Según los métodos empleados para el estudio del tiempo de trabajo en *Normas Elementales*.

Se procede a una revisión rigurosa de las normas cuando el cumplimiento promedio de las mismas durante el período de un año de aplicación se encuentre dentro de los siguientes límites:

- § Inferior al 95 %.
- § Superior al 130 %.

Las normas en la empresa son elementales debido a que se realizan pequeñas producciones y por tanto requiere de una revisión anual, no siendo así en las grandes industrias donde las normas de producción son semitécnicas por el elevado volumen de producciones que realizan( su revisión es cada dos años).

Una muestra de estas normas se puede encontrar en (Anexo # 4 y 5).

En el diagnóstico estratégico se determinan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, políticas-legales, ecológicas y sociales, las que se vinculan directamente con el quehacer de la organización.

La empresa en la realización de este diagnóstico, en el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) no utilizó algunas variables, como son:

- Tecnológicas.

- Grupos de Interés.
- Demográficas.
- Distribuidores.

Mientras que en el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) no encontramos ninguna relación con el subsistema comercial.

Sus principales Oportunidades son:

- § Perfeccionamiento Empresarial
- § Aceptación en el mercado interno en cuanto a precio y calidad de nuestros productos estrellas.
- § Desarrollo turístico de la Cayería Norte de Villa Clara.
- § Posibilidad de hacer negocios cooperados.
- § Apertura del mercado internacional.
- § Decrecimiento de la gran industria.

Amenazas:

- § Bloque contra Cuba.
- § No existencia de proveedores de materias primas estables.
- § Regulaciones comerciales que impiden el desarrollo de nuestra red de tiendas.
- § Aumento del precio del petróleo y el algodón.
- § Situación financiera nacional.

Fortalezas:

- § Personal de contabilidad certificada.
- § Buena capacitación y atención a cuadros y trabajadores.
- § Administración de la cuenta en divisa.
- § Experiencia del personal directo.
- § Estilo de participativo de dirección.

Debilidades:

- § Insuficiente desarrollo tecnológico.
- § Envejecimiento de los trabajadores directos.
- § No implantación de un sistema de calidad.
- § Deficientes condiciones de trabajo.

De acuerdo a estos elementos determinados por la organización se construye la matriz DAFO, en la que se toman decisiones óptimas en cuanto a la definición de objetivos estratégicos así como la estrategia maestra, que en este caso es adaptativa( cuadrante

inferior-izquierdo) en la que se intenta eliminar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades.( Ver anexo # 3)

A continuación se presenta los principales indicadores económicos en los años 2004, 2005 y 2006:

**Tabla # 2: Principales indicadores económicos.**

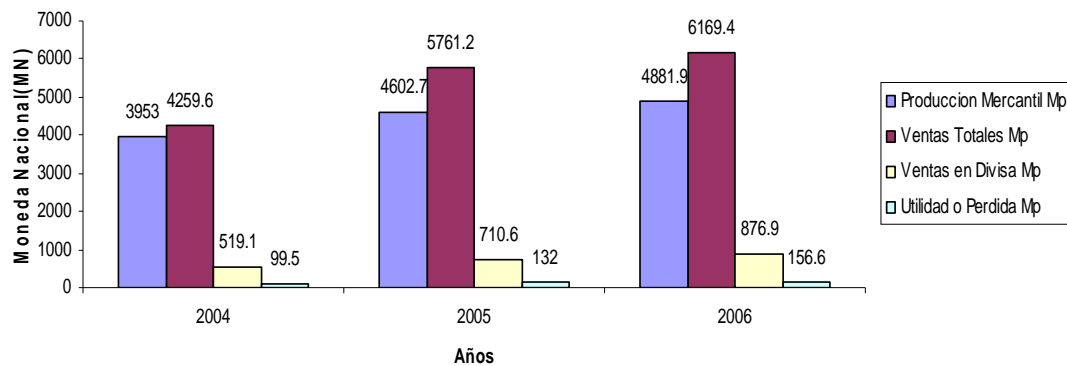
Indicadores	UM	Plan 2004	Real 2004	%	Plan 2005	Real 2005	%	Plan 2006	Real 2006	%
<b>Producción Bruta</b>	Mp	4700	3958	84.21	4388	4603.3	104.9	4581	4877.5	106.5
<b>Producción Mercantil</b>	Mp	4653	3953	84.95	4388	4602.7	104.9	4581	4881.9	106.6
<b>Ventas Totales</b>	Mp	5838	4259.6	72.96	4999.3	5761.2	115.2	5075.3	6169.4	121.6
<b>Ventas Netas</b>	Mp	4653	3488	74.96	4199.3	4547.7	108.3	4242	4811.7	113.4
<b>Exportación</b>	Mp	1	0.1	10	4.5	4.7	104.4	-	0.3	-
<b>Ventas en Divisa</b>	Mp	580	519.1	89.5	585.8	710.6	121.3	700	876.9	125.3
<b>Costo de la Producción Mercantil</b>	Mp	2235	2294.1	102.6	2106.9	2966.6	140.8	2925	3473.3	118.7
<b>Costo de Venta</b>	Mp	2190	2131.1	97.31	2067.5	2898.6	140.2	3000	3608.1	120.3
<b>Utilidad o Pérdida</b>	Mp	100	99.5	99.5	120	132	110	150	156.6	104.4
<b>Ingresos en Divisa</b>	Mp	582.9	576.7	98.93	633.2	749.1	118.3	735.4	810.2	110.2

**Fuente: Análisis de los principales indicadores económicos de la entidad, años 2004-2005-2006.**

Hay que plantear que la empresa a pesar del alto volumen de Ventas Netas con que cuenta tiene un notable descenso en su Utilidad pues sus Costos de Venta representan el 52, 50 y 63% de las mismas en los años 2004-2005-2006 respectivamente. Además otra de las partidas que influye negativamente son los Gastos Generales en Administración que son el 35, 37 y 69% de la Utilidad Neta en Ventas en el período 2004-2005-2006, este efecto debe ser contrarrestado en el menor tiempo posible ya que se está incurriendo en elevados costos que realmente son necesarios pero no imprescindibles para la entidad. Como otro aspecto a analizar tenemos la cuenta Otros Gastos, la cual tiene un alto por ciento dentro de la Utilidad en Operaciones en un 88, 82 y 43% en los años analizados, con la salvedad que en el 2004-2005 esta cuenta contenía la partida de salario que afectaba a la misma en su ritmo ascendente. Dentro de otras razones hay que señalar los grandes desembolsos de efectivo en que incurre la empresa por concepto de pago a la ONAT, la cual le pone multas y moras por el atraso en la contribución con respecto a la fuerza de trabajo, seguridad social, transporte terrestre, depreciación de activos fijos tangibles, rendimiento de la inversión y el impuesto de circulación (25% de las ventas).

Por tanto podemos concluir que a pesar de que existe un sobrecumplimiento de los indicadores en el 2005-2006 se evidencia una disminución en la utilidad por el incremento excesivo de sus costos, sin olvidar que en el 2004(año de mayor dificultad económica-financiera) la mayoría de estos parámetros no se cumplieron.

**Gráfico#3: Principales indicadores económicos.**



**Fuente: Tabla #2: Principales indicadores económicos.**

## **2.2 - Análisis crítico de la situación económica-financiera de la entidad:**

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, a la vez que 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 como se han creado 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 de los análisis económicos.
- § Revisión de las actas de los consejos de dirección.
- § Entrevista a los trabajadores y directivos.
- § Cálculo de los ratios financieros.
- § Análisis de gráficos.

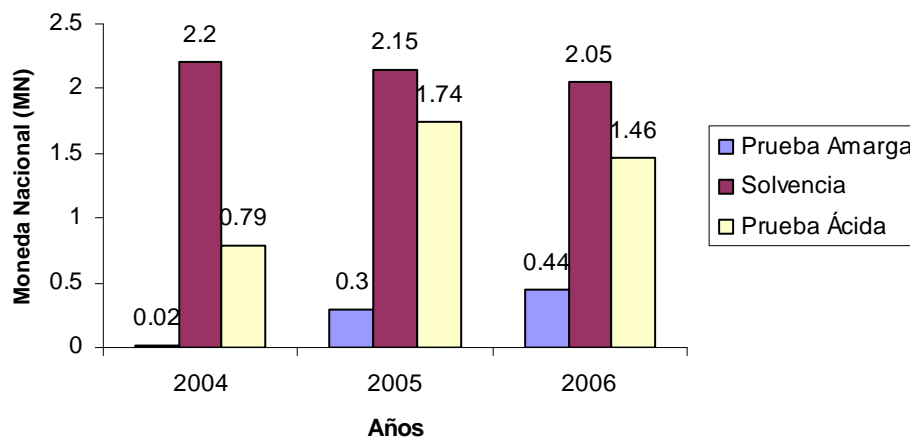
En el análisis de las razones financieras de liquidez efectuado sobre la situación financiera a corto plazo de la entidad se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla # 3: Principales razones financieras**

Índices \ Años	2004	2005	2006
Prueba Amarga	0.02	0.30	0.44
Solvencia	2.20	2.15	2.05
Prueba Ácida	0.79	1.74	1.46

Fuente: Estado de Situación, años 2004 -2005 - 2006.

**Gráfico# 4: Análisis de las razones financieras.**



Fuente: Tabla#3: Principales 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 prueba amarga es de 0.44 en el 2006 y va disminuyendo en 0.30 y 0.02 en los años 2005 y 2004. Pues se observa que la empresa no ha contado con efectivo disponible para realizar pagos de inmediato.

- La solvencia es la capacidad que posee la empresa de hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Además es una medida de liquidez, pero es también una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo y pasivo circulante. Su valor en el 2004, 2005 y 2006 es de 2.20, 2.15 y 2.05 respectivamente, lo que supone una solución de holgura financiera unida a un exceso de inventario inmovilizado.

- El índice de prueba ácida representa el efectivo con que realmente cuenta la empresa para cubrir sus deudas. Su valor en el 2006 es de 1.46, mientras que en el 2005 es de 1.74

y disminuye en 0.79 en el 2004. Estos valores conjuntamente con los de solvencia corroboran la existencia de un número elevado de inventarios inaplicados.

El análisis de las razones de actividad<sup>5</sup> expresa la eficiencia operativa y mide la efectividad con que la entidad emplea los recursos de que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo.

Se observan los siguientes resultados:

**Tabla # 4: Análisis de los períodos de cobro, pago, inventario, efectivo y capital de trabajo.**

Años Conceptos	2004	2005	2006
Rotación de las cuentas por cobrar	8.12 veces	10.0 veces	9.20 veces
Plazo promedio de las cuentas por cobrar	44 días	36 días	39 días
Rotación de las cuentas por pagar	7.20 veces	9.0 veces	8.0 veces
Plazo promedio de las cuentas por pagar	48 días	40 días	45 días
Rotación del inventario	6.50 veces	7.08 veces	7.85 veces
Plazo promedio del inventario	55 días	50 días	45 días
Ciclo del efectivo	51 días	46 días	39 días
Rotación del efectivo	7.05 veces	7.82 veces	9.23 veces
Capital de Trabajo	\$952672.64	\$1073236.01	\$794583.62

Fuente: Balance General del 2004,2005 y 2006.

#### 1.- 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.

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. Aunque todas no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año.

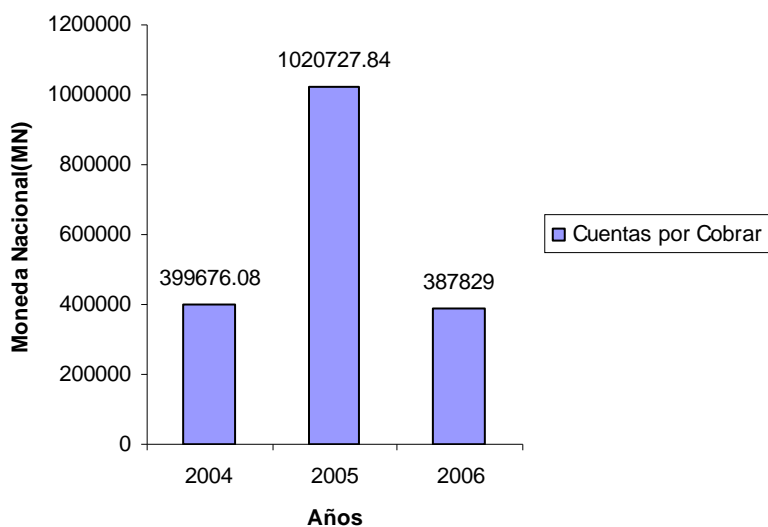
La rotación de las cuentas por cobrar expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a crédito.

- En el año 2005 el monto ascendió a 621051.76 CUP con respecto al 2004, no siendo así en el 2006 donde estas decrecen en 632898.84 CUP con respecto al año 2004.

-El período de cobro disminuye en los años 2005 y 2006 en 8 y 5 días respectivamente tomando como base el año 2004, lo que se puede constatar en la tabla # 4.

<sup>5</sup> El término actividad se utiliza para referirse a la velocidad de rotación del inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

**Gráfico#5: Comportamiento de las Cuentas por Cobrar.**



**Fuente: Balance General del 2004-2005-2006.**

Dentro de sus principales clientes se encuentran:

- § Hotel Hanabanilla.
- § Empresa de Transporte de Pinar del Río.
- § Empresa de Transporte de Santi Spíritu.
- § Empresa Gráfica de Santi Spíritu.
- § Pescavilla Santa Clara.
- § Empresa de Cítricos Victoria de Girón.
- § Empresa de Lácteos (a nivel nacional).
- § ENSUNA Villa Clara.
- § ENSUNA Matanzas.
- § Empresa Cárnica de Villa Clara.
- § Empresa Cárnica de Santi Spíritu.
- § Comercializadora Gardi.
- § Comercializadora VICLAR.

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

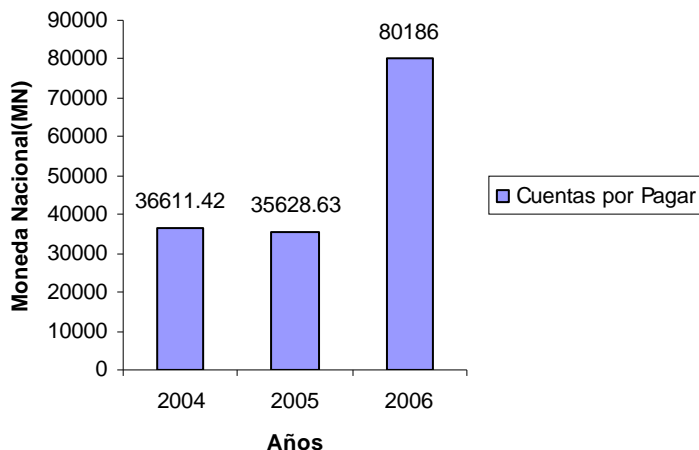
Las cuentas por pagar, o el crédito comercial, constituye la categoría más grande de deuda a corto plazo. Surge en forma espontánea como resultado de las compras a crédito hechas por la empresa.

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

- Se observa que en los años 2004 y 2005 la entidad tuvo un descenso por valor de 982.79 CUP. Sin embargo en el período 2005–2006 estas cuentas se incrementaron en 44557.37 CUP.

- El período de pago disminuye en los años 2005 y 2006 en 8 y 3 días respectivamente tomando como año base el 2004. (Ver tabla # 4).

**Gráfico#6: Comportamiento de las Cuentas por Pagar.**



**Fuente: Balance General del 2004-2005-2006.**

### 3.- Rotación de los Inventarios:

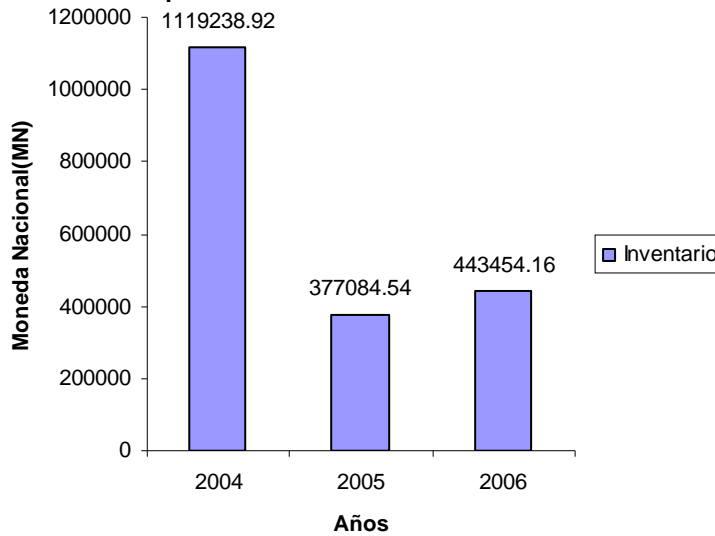
El inventario es una parte esencial de prácticamente todas las operaciones de la empresa. Representa una inversión mayor en activos circulantes por parte de la entidad debido a la necesidad de existencias tanto de materias primas como de productos en proceso para asegurarse de que los artículos estén disponibles cuando se requiera de ellos.

La rotación de los inventarios muestra el número de veces que las existencias rotan en el año, es decir, el tiempo total que la entidad necesita para que los inventarios sean transferidos en cuentas por cobrar o efectivo.

Es de significar que un exceso de ellos conlleva a un alto grado de almacenamiento y al riesgo de que estos se conviertan en obsoletos, mientras que un bajo nivel puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías.

- En el año 2004 se observó el mayor saldo de inventario ascendente a 1119238.92 CUP mientras que en el 2005 este decreció en 742154.38 CUP y ya para el 2006 se eleva en 66369.62 CUP, lo cual se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico#7: Comportamiento de los inventarios.**



**Fuente: Balance General del 2004-2005-2006.**

#### 4.- Rotación del efectivo:

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

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

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

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

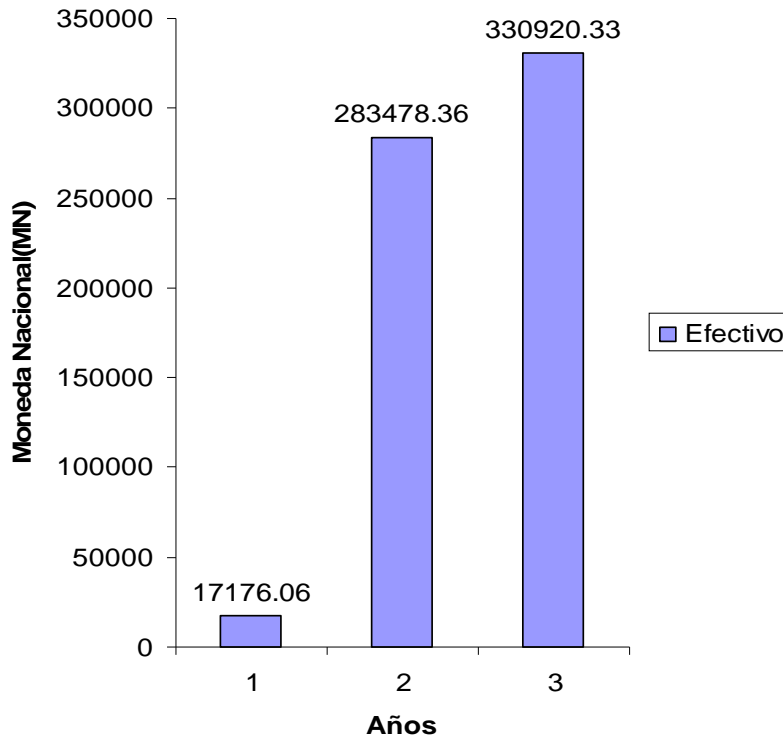
El ciclo de caja se define como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación por la compra de materias primas hasta que se cobra por concepto de la venta del producto terminado después de haber transformado esas materias primas.

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

- Se puede observar que el ciclo de caja disminuye en los años 2005 y 2006 en 5 y 12 días respectivamente, tomando como base el año 2004. Esta situación tiene un comportamiento favorable ya que mientras más corto sea este ciclo mayor número de veces rotará la caja.

- Esta relación se distingue en la tabla#4, donde se evidencia que a medida que disminuye el ciclo de caja aumenta la rotación de la misma, es decir que son inversamente proporcionales. Por tanto dicha rotación asciende en 2.18 y 1.41 veces en los años 2004 y 2005 respectivamente, tomando como base el 2006.

**Gráfico#8: Disponibilidad del efectivo.**



**Fuente: Estado de Situación, años 2004-2005-2006.**

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

El Capital Neto de Trabajo de una empresa se determina deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante.

Esta cifra que se obtiene de dicha operación no es muy útil en la comparación del funcionamiento de entidades diferentes, pero es muy eficiente para el control interno.

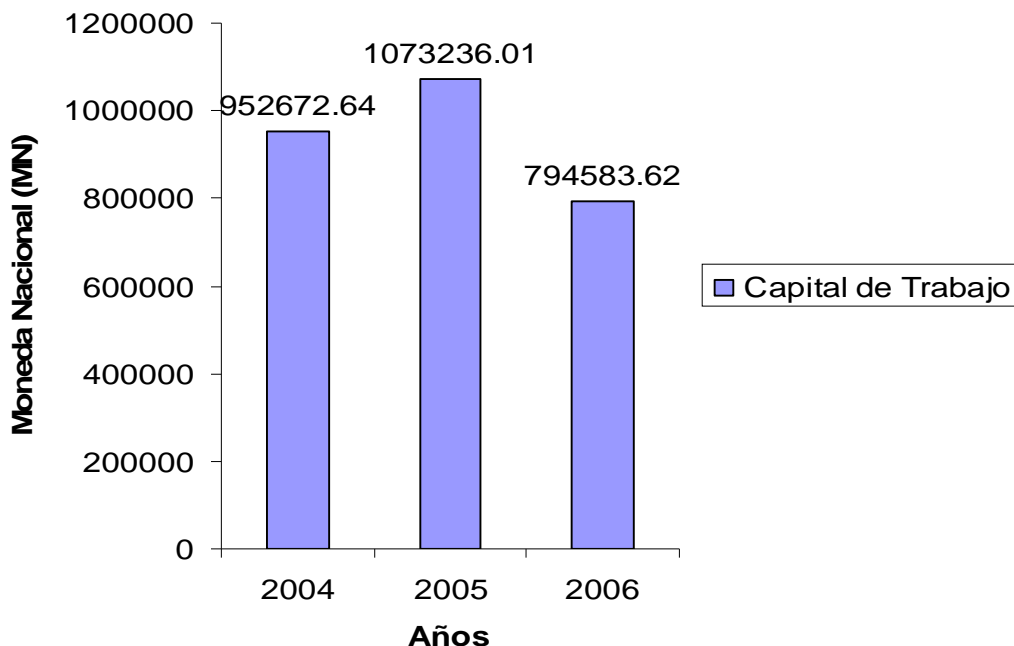
A menudo el contrato bajo el cual se incurre en una deuda a largo plazo establece específicamente que la organización debe mantener un nivel mínimo de Capital de Trabajo. Este requerimiento tiene por objeto forzar a la empresa a mantener liquidez de operación suficiente y contribuye a proteger los préstamos del acreedor. Por lo que una comparación de Capital de Trabajo en distintos períodos de tiempo en la entidad supone una correcta evaluación en las operaciones de la misma, así como el funcionamiento actual de su desempeño para determinar si está progresando o perdiendo fuerza.

Como todo Capital de Trabajo requiere de pasivo que lo financien hay que tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, lo cual se traduce a su vez en menor pasivos, y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos patrimonio.

- Se puede constatar en la tabla#4 que la empresa presenta un Capital de Trabajo positivo en el período analizado con cierta variabilidad en su saldo ya que del 2004 al 2005 se evidencia un incremento de \$ 120563.37, mientras que del 2005 al 2006 este disminuyó en \$ 278652.39.

- Hay que señalar que este Capital de Trabajo a pesar de ser positivo es excesivo, debido a que no se calcula en la empresa el Capital de Trabajo que realmente se necesita.

**Gráfico#9: Disponibilidad de Capital de Trabajo.**



**Fuente: Balance General del 2004-2005-2006.**

### **2.3 –Diagnóstico general de la situación económica- financiera de la empresa:**

La organización en los años 2004-2005 transitó por momentos de fuertes crisis económicas-financieras debido a que no se administraba eficientemente cada una de las partidas que integran el Capital de Trabajo, hasta el punto de que el Grupo Empresarial VICALAR tuvo que apoyar con el pago del salario de los trabajadores y la contribución a la ONAT.

Existía un elevado nivel de inventarios inmovilizados que provocó severas dificultades en la liquidez de la empresa, pues al no poder vender la producción terminada no había un reembolso de efectivo con el cual se pagaran las deudas contraídas.

Ya a comienzos del 2006 en la entidad se daban los primeros pasos en el proceso de recuperación financiero, iniciándose con una solicitud de crédito revolvente al banco en CUC, con el objetivo de pagar las deudas de los saldos más envejecidos a los proveedores. Se desplegó un fuerte trabajo en la reanimación de los contratos contraídos con los clientes, haciendo uso nuevamente del crédito.

Estas acciones fueron posibles por la estabilidad financiera que fue renaciendo en la entidad. Cuestión que permitió un equilibrio y holgura en el reaprovisionamiento de las fundamentales líneas de producción.

Se estableció una cartera de negocios con clientes fijos, con los que se mantienen ciertas solicitudes de pedidos productivos.

Se logró implementar novedosas tecnologías en algunas confecciones como los uniformes y ropa lisa (sábanas, cortinas, sobrecamas, entre otras), 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 calidad y tallaje de las prendas, pues existen diversas reclamaciones de clientes con respecto a estos parámetros.

A pesar de que el Capital de Trabajo mostró saldos positivos durante los períodos analizados, no es apreciable que la empresa determina el 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, mientras que de ocurrir lo contrario se estará en peligro de suspensión de pagos.

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.

A continuación se muestra un diagnóstico de cada una de estas cuentas por separado, así como su influencia en la situación económica-financiera de la entidad.

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 se

convierten en efectivo y 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. Cualquier empresa puede determinarlo a través de los diferentes métodos que se utilizan, como es el flujo de caja o el presupuesto de efectivo.

Sin embargo la organización no determina ningún modelo que le permita conocer cual es 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 el año 2005 hubo un notable crecimiento con respecto a los restantes períodos analizados, lo que provocó que un por ciento de estas cuentas se convirtieran en incobrables e incurriendo en costos de derivados de su política de cobros flexibles, cuestión esta que en la actualidad se ha solucionado en gran medida.

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<sup>6</sup> y a intermediarios que en este caso específico es Cubartesanía, la cual se encarga tanto de importar como de exportar los materiales necesarios, con la particularidad que es la única autorizada en realizar la comercialización, o sea la empresa le informa a esta los insumos que necesita y ella es la que tiene la responsabilidad y autoridad de decidir que es 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. Su sistema de abastecimiento es de avalancha, en el cual a medida que entren las mercancías se va

---

<sup>6</sup> Son entidades que compran gran cantidad de insumos para luego vendérselas a las medianas y pequeñas empresas. Es lo que se conoce en el ámbito empresarial como las compras en plaza.

produciendo, utilizando para ello, el máximo de la capacidad productiva con que se dispone en las Unidades Económicas de Base (UEB).

Es por esto que hay períodos en los cuales el saldo de la cuenta de materia prima se eleva excesivamente; además de la entrada de diversos contenedores, los cuales por ejemplo tienen un plazo de pago de 180 días en los que la empresa debe de ser capaz de acortar su ciclo de producción(o sea, aumentar la productividad del trabajo con el objetivo de reducir el proceso productivo) para lograr una eficiente rotación de los inventarios.

El problema que realmente ha golpeado a la empresa es la producción terminada, debido a que hay confecciones que una vez elaboradas no cuentan con la calidad, el diseño o el color requerido por el cliente y por tanto no se venden, lo que trae consigo que pasen a ser recursos ociosos en el almacén, hasta tanto no se les de otro destino. También pasa, que cuando algún cliente establece un contrato por un lote determinado de productos, hasta que este no esté completo no se lo lleva, dificultad que afecta la cuenta de inventario ya que puede ser que la producción se vea interrumpida y se necesite de un mayor tiempo para su terminación, trayendo consigo una demora en la rotación de este activo.

Con frecuencia llegan a la entidad devoluciones de mercancías que incrementan el valor de la producción terminada. Por ejemplo en diciembre del 2006 la Comercializadora VICLAR hizo una restitución de 1010 Sobrecamas que presentaban defectos por un saldo de \$ 2848.20 CUP y \$ 5373.20 CUC. Otra devolución en esta misma fecha fue la de la Termoeléctrica Antonio Guiteras con las Camisas para Custodios, las cuales no cumplían con los requerimientos exigidos por el cliente y su monto ascendió a \$ 452.25 CUP y \$ 146.25 CUC.

Muchos de los problemas que existen con la calidad de los productos terminados son porque en la empresa no se encuentran certificadas las normas de calidad ISO 9000, pues se trabaja arduamente en su implantación así como de un sistema de gestión de la calidad. Además de todos estos problemas, se pudo comprobar que en la organización no se determinan ni los costos de mantenimiento ni el de pedidos de las mercancías, o por lo menos no lo conocen. Por lo que no es posible calcular la cantidad económica de inventario a mantener.

Respecto a las cuentas por pagar, se puede decir, que a pesar de la mejoría que estas manifestaron durante el período 2004-2005 existe un monto significativo de obligaciones con sus principales acreedores a corto plazo.

En términos de financiamiento, podemos argumentar que se cuenta en el banco con una elevada disponibilidad de efectivo en moneda nacional(CUP) por lo cual no ha presentado

ningún crédito, mientras que en los años 2005 y 2006 se pidió un crédito al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) por valor de 100000 pesos libremente convertibles (CUC) al 10 % de interés anual, con plazo de pago de seis meses mediante la modalidad de crédito revolvente, en la que el banco tiene la obligación legal de cumplir con el contrato y a la vez recibe una comisión administrativa de 0.25 al principio de otorgarse el mismo.

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

El salario, que se conoce como una fuente de financiamiento espontánea por constituir un pasivo acumulado que la empresa utiliza para registrar las deudas contraídas con sus trabajadores, la cual debe ser cancelada en un período de tiempo estipulado; es aplicado por la entidad a través de dos variantes:

1. Destajo Progresivo: consiste en la capacidad de rendimiento, es decir el trabajador cobra de acuerdo a lo que hace, por lo que existe una estimulación al sobrecumplimiento de la norma reglamentada. Además es aplicable únicamente a los trabajadores directos.
2. Resultados del Trabajo: plantea que los trabajadores indirectos cobran su salario a consecuencia de los resultados obtenidos por la empresa en su labor productiva, teniendo como elemento formador el sostenimiento de las utilidades y como limitante que de acuerdo a la relación que existe entre el gasto de salario y el valor agregado obtendrán su estimulación.

El pago se realiza quincenalmente y tuvo como monto salarial 1448.90CUP, 1558.00CUP y 1709.00CUP en los años 2004- 2005- 2006 respectivamente, por los cuales se pagó un impuesto del 25 % sobre la utilización de la fuerza de trabajo, es decir 362.22CUP, 389.50CUP y 427.25CUP en el período analizado.

Las normas de rendimiento de la producción en la empresa se encuentran aproximadamente en un 130 %. Cuando en algunos casos existe la tendencia al no cumplimiento de las mismas se analizan y estudian las razones que lo originan, con el objetivo de darles solución. En ocasiones este problema tiene su origen en un cambio de diseño del producto.

A consecuencia de todas estas debilidades encontradas en el uso y administración del Capital de Trabajo, se cree indispensable realizar una propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la

entidad, en virtud de lograr un funcionamiento eficaz en el correcto desempeño y desarrollo del sector económico.

#### **2.4– Propuesta de procedimiento para el análisis económico-financiero a través del cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la empresa:**

En el epígrafe anterior se muestran los resultados del diagnóstico realizado a la empresa, en materia de análisis económico-financiero, a través del cual fue posible identificar las principales variables que afectan de manera directa la situación económica-financiera actual que presenta la entidad.

Se pudo comprobar que a pesar de que la organización posee "salud financiera", dada por la presencia de resultados positivos en su ejercicio, no se están administrando eficientemente los recursos financieros del corto plazo, cuestión que comprometerá el futuro económico de la empresa, si no se toman decisiones al respecto.

A continuación se pretende mostrar un procedimiento para el análisis económico-financiero, empleando como herramienta el cálculo del Capital de Trabajo Necesario, por ser este un indicador que refleja las principales dificultades económicas en el corto plazo y a su vez es muy utilizada en todos los niveles de la administración financiera a escala nacional e internacional.

Los pasos a seguir son:

1. Se necesita determinar el Capital de Trabajo a través de la fórmula tradicional empleada, o lo que es lo mismo deduciendo a los activos circulantes (efectivo, inventario, cuentas por cobrar) de los pasivos circulantes más urgentes (cuentas por pagar, salario, impuestos, entre otros). Luego es preciso, siempre que este resultado sea positivo, determinar la cantidad necesaria a mantener, mientras que de ser negativo indicaría que la situación financiera a corto plazo es muy desfavorable, corriendo el riesgo de presentar insolvencia técnica.
2. Una vez determinado el monto de Capital de trabajo, es necesario que se verifique la administración adecuada de este indicador financiero, en virtud de contar con el Capital de Trabajo Necesario para la empresa. Para ello se procede a realizar un análisis detallado de cada una de las partidas circulantes que integran esta variable y comprobar la correcta administración de las mismas.
3. Se comienza con el análisis del efectivo, como partida más líquida dentro de los activos circulantes y además denominador común. Se requiere valorar como primer aspecto que solo debe mantenerse el que se necesita realmente, porque de lo

contrario pudiera incurrirse en costos asociados a su mantenimiento, principalmente en costos de oportunidad por tener recursos inmovilizados que pudieran invertirse en otros activos más rentables como son los activos fijos o financieros. Y para ello se debe realizar en la empresa el estado de flujo de caja o tener determinado el presupuesto de efectivo, con el fin de conocer las erogaciones anuales que se ejecutan.

Al conocer los desembolsos totales anuales se divide este monto entre la rotación de la caja y se obtiene como resultado el efectivo que necesita mantener la entidad.

4. Continuando con la administración de los inventarios, se debe determinar cual es la cantidad óptima que se tiene que pedir cuando se ejecuta un pedido, de manera que no se detenga el proceso productivo y a su vez no se tengan más inventarios de los que se necesita. En esta tarea se requiere conocer los costos totales del pedido y los de mantenimiento de inventario, para de este modo comparar ambos costos, y si se obtiene como resultado que son iguales, es ahí donde se encuentra la cantidad económica a pedir y a mantener. Para esta actividad se puede apoyar en la fórmula matemática de la CEP (Ver anexo # 9). Lógicamente es preciso que en la organización se cuente con un buen sistema de costos que le permita clasificarlos y registrarlos de manera correcta, además de que se utilice el método ABC para determinar los inventarios y conocer a cuales de ellos se les debe prestar mayor atención.
5. En la administración de las cuentas por cobrar se debe conocer que esta partida debe manejarse con especial atención, y se necesita llevar un registro detallado de cada cliente y el saldo por edades de estas cuentas así como el envejecimiento de las mismas, mediante una gestión de cobranza más precisa. Además se retoma la política de cobro que lleva a cabo la empresa y se analiza si es la correcta de acuerdo con los resultados que se desea obtener; digamos si se quiere incrementar las ventas pues se utiliza una política de crédito más relajada o lo que es igual se ofrece un crédito más alargado( en términos de días), de este modo se aumentan las ventas y por ende las utilidades, pero a la vez crece la inversión en cuentas por cobrar y consigo el por ciento de las cuentas incobrables y los costos en gestión de cobros; por otro lado si se decide acortar el plazo de cobranza, podrían disminuirse las ventas por perdidas de clientes así como las utilidades en la entidad, la inversión promedio en cuentas por cobrar y como resultado el decrecimiento del por ciento de cuentas incobrables y gastos en la gestión de cobros.

- Cualquiera decisión que se tome, debe considerar un análisis costo-beneficio de los resultados esperados, con el objetivo de que se ejecute la más acertada.
6. Al observar el miembro derecho de la fórmula del Capital de Trabajo, encontramos a los pasivos circulantes, que forman parte de las fuentes de financiamiento más comunes que tienen todas las entidades. Como toda fuente de financiamiento, ofrece recursos necesarios para poder operar en el corto plazo, de ahí que su utilización es sumamente importante. Se debe saber que en el caso de las cuentas por pagar, su dilatación indica el financiamiento con recursos ajenos, por lo que se necesita dilatar los pagos todo lo que sea posible siempre y cuando no se afecte la imagen crediticia de la empresa, ya que entonces se corre el riesgo de perder proveedores. Además es importante buscar otras fuentes de financiamiento como el crédito o préstamo bancario y analizar que es lo más conveniente en términos de rentabilidad para obtener una disminución en los costos asociados a ambos.
  7. Por último, como estrategia a seguir, si se pretende optimizar el nivel de Capital de Trabajo Necesario, se necesita considerar que es posible lograrlo a través de un ascenso en la rotación del efectivo, de la rotación de los inventarios tanto como sea posible, la agilización del proceso de cobranza y dilatar los pagos hasta donde no se afecte la imagen de la empresa objeto de estudio. Además de las consideraciones anteriores que pudieran ser generalizadas a cualquier otra entidad con independencia de la actividad que realice, se debe tener muy presente que su principal problema está definido por los inventarios, lo que hace evidente la necesidad de pronunciarse por una mayor gestión de ventas unida a un incremento en la calidad de las líneas productivas y un mejor estudio de mercado, provocando la reducción de inventarios ociosos.

## **2.5 – Conclusiones Parciales:**

- § Existen elevados costos en la empresa que traen consigo una disminución en las utilidades de los períodos analizados.
- § No se contó con efectivo suficiente para hacerle frente a las obligaciones que presentan en los años 2004-2005-2006. Además de que no se calculan las entradas y salidas del mismo, lo que provoca cierta incertidumbre ya que no se conocen con exactitud la cantidad óptima a tener en la organización.

- § El inventario se incremento considerablemente, ya que algunas de las producciones terminadas no se vendieron por presentar problemas con la calidad. Además de que no se determinan correctamente los costos que se incurren por dicho concepto.
- § No obstante a la recuperación que se evidenció en el año 2006 hay que plantear la existencia de un número elevado de cuentas por pagar con sus respectivos suministradores.
- § En los años 2004-2005-2006 se observó saldos positivos de Capital de Trabajo, pero se debe señalar que en la organización no se lleva a cabo ningún método de cálculo que permita obtener el nivel óptimo de Capital de Trabajo.
- § No se cuenta con pasivos a largo plazo, por lo que la entidad se financia mayormente con recursos propios.
- § Se debe mejorar la calidad de las líneas de productos, mediante el logro de una eficiente gestión de marketing.
- § Perfeccionar su sistema de costos con el fin de obtener mejores resultados en el análisis económico-financiero.

- § 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.
- § Poseer un Capital de Trabajo suficiente es una garantía para cualquier empresa, ya que trae como resultado la obtención de un mayor margen para hacer frente al pago de las deudas contraídas. Por lo que se debe mantener un nivel adecuado del mismo.
- § 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 determina correctamente el saldo de Capital de Trabajo, a través de los diferentes métodos estudiados.
  - ✓ 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 la liquidez de la entidad. Además no se determinan los diferentes costos, en los que se incurre por concepto de inventario.
  - ✓ El efectivo tiene un comportamiento creciente en el período 2004-2005-2006. 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.
  - ✓ Se debe flexibilizar las políticas de cobro, con el objetivo de incrementar las utilidades a través del aumento de las ventas.
  - ✓ A pesar de la mejoría que reportó las cuentas por pagar en los años estudiados, hay que señalar la existencia de un monto significativo de obligaciones con los principales acreedores a corto plazo.
- § En la empresa 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.
- § Su financiamiento a corto plazo es mayormente con recursos propios ya que no se utilizan fuentes de financiamiento a largo plazo.

- § Desarrollar una mejor gestión de marketing, con el objetivo de posicionarse en la mente de su público objetivo, mediante la producción tanto de confecciones textiles como de calzados con mayor calidad, variedad en sus diseños, colores, texturas, entre otros atributos.
- § No se clasifican correctamente cada una de las partidas que conforman los costos en la empresa.

- § Calcular el flujo de caja para conocer con certeza las entradas y salidas de efectivo que se tienen, con el objetivo de saber cual es la disposición con que se cuenta en la empresa para hacerle frente a erogaciones imprevistas.
- § 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.
- § Que se valore a niveles superiores la no existencia de intermediarios en el proceso de compra de materias primas y materiales, contribuyendo de esta manera a la reducción del tiempo en la entrega de las mismas a la entidad.
- § Tener en cuenta a la hora de la fabricación de los productos, los aspectos de vital importancia en la mercadotecnia, con el fin de obtener mejores resultados en la venta futura de los mismos.
- § Aplicar la propuesta dada para el desarrollo de un eficiente y correcto análisis económico-financiero en la organización, de forma tal que se haga extensiva a otras entidades de actividad similar.

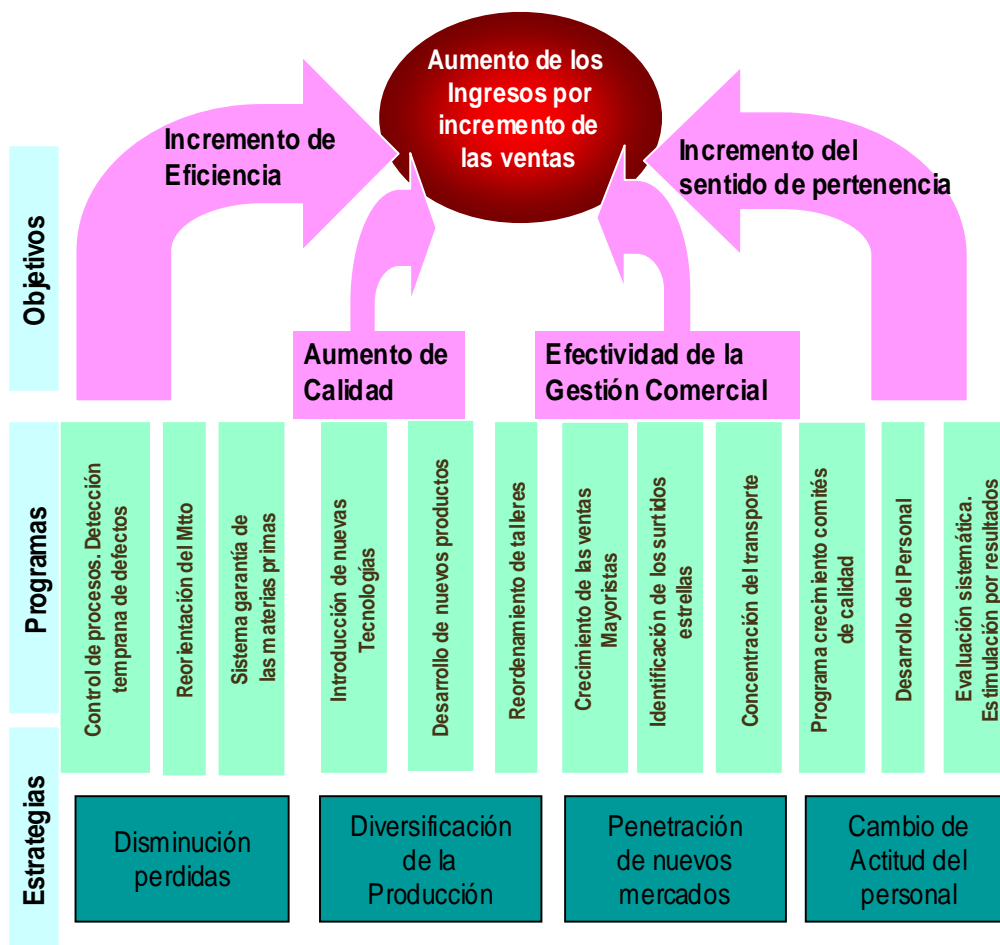
- § Álvarez López José y colectivo de autores: Introducción a la contabilidad de Dirección Estratégica como Instrumento Especial de Mejora de la Competitividad. 1994
- § Álvarez López José: Análisis de Balance, Auditoría e Interpretación. Editorial Donostiarra. España 1998.
- § Amát Salas Oriol: Análisis de los Estados financieros. Segunda Edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona 1996.
- § Baños Guerra Donna: Metodología para evaluar los activos circulantes como parte del Capital de Trabajo. III Encuentro Internacional de Contabilidad y Finanzas.
- § Brealy and Myers: Fundamentos de Financiación Empresarial. Ediciones Mc Graw Hill. Cuarta edición, 1994.
- § Colectivo de autores: Introducción a las Finanzas. Editorial Orbe. La Habana, 1976.
- § Cuevas V. Carlos Fernando: Contabilidad de Costos. Segunda Edición 2001.
- § Fernández Ana I: Las finanzas en la empresa. Editorial Civitas. España, 1994.
- § Gitman L.: Fundamentos de Administración Financiera. Tercera edición Mc Graw Hill, 1997.
- § Gonzáles J.: "Análisis de la empresa a través de su información económica-financiera". Editorial Pirámide. Madrid, 1992.
- § Gonzáles Jordán Benjamín: Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia. La habana, Cuba 2003.
- § Loring Jaime: La Gestión financiera. Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
- § Muñoz Gonzáles Roberto: El Ché Dimensión Ética y Humanista. Editorial Universitaria. UASD. 2007
- § Weston J. F. y Brigham E.F.: Fundamentos de Administración Financiera. Décima edición, Mc Graw Hill, 1996.
- § Weston J. Fred y Bringham: Fundamentos de Administración financiera. Décima Edición.

### **Direcciones en Internet:**

- § <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/capitaldetrabajo/default2>
- § <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEppuIZAlYcINwHmAu.php>"El Capital de Trabajo Neto en las Empresas - ilustrados.com"
- § <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEppuIZAlYcINwHmAu.php>
- § <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=5864>

- § <http://usuarios.lycos.es/base111/capital.htm>
- § <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planeadelainversion.htm>
- § <http://www.monografias.com/trabajos14/admin-capital/admin-capital.shtml>
- § <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitalltrabajo.htm>
- § [2004http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/origenyaplicacion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/origenyaplicacion.htm)
- § <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/capitaldetrabajo/default2.as><http://usuarios.lycos.es/base111/capital.htm>

# Estrategia de Dirección de la Empresa:



## Matriz DAFO de la Entidad:

		Oportunidades (F-O)						Amenazas (F-A)				
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	x			x							
	2	x	x		x							
	3				x	x			x			
	4	x	x									
	5	x	x		x							
Debilidades	1	x	x	x	x	x	x					
	2	x		x								
	3	x	x	x	x	x						
	4	x	x	x	x	x						
		(D-O)						(D-A)				

Cuadrante (F-O):  $12/30 = 0.4$

Cuadrante (F-A):  $1/25 = 0.04$

Cuadrante (D-O):  $18/24 = \underline{0.75}$

Cuadrante (D-A):  $0/20 = 0$

- *Estrategia Adaptativa*: Si elimino mis debilidades puedo aprovechar mis oportunidades.

## Catálogo de normas y tasas salariales, para el corte:

Código	Nomenclatura de la Norma	Grupo Escala	Salario Escala	U/M	Corte		
					NT	NR	Tasa
01	Blusa con manga y cuello	VII	11.52	uno	3.69	130	0.0886
02	Blusa sin manga y sin cuello	VII	11.52	uno	4.00	120	0.0960
03	Blusa corte sastre	VII	11.52	uno	5.33	90	0.1280
04	Blusa con manga y sin cuello	VII	11.52	uno	4.80	100	0.1152
05	Blusa sin manga y con cuello	VII	11.52	uno	4.80	100	0.1152
06	Blusa para niña	VII	11.52	uno	3.20	150	0.0768
07	Saya Tubular	VII	11.52	uno	2.40	200	0.0576
08	Saya estilo Jean	VII	11.52	uno	4.00	120	0.0960
09	Saya con varias piezas	VII	11.52	uno	4.80	100	0.1152
10	Saya short	VII	11.52	uno	2.82	170	0.0678
11	Bata de casa con manga y cuello	VII	11.52	uno	3.20	150	0.0768
12	Bata de casa sin manga y cuello	VII	11.52	uno	2.40	200	0.0576
13	Chaquetas con mangas y forrada	VII	11.52	uno	12.00	40	0.2880
14	Chaquetas con mangas y sin forro	VII	11.52	uno	6.86	70	0.1646
15	Lazos para cuello	VII	11.52	uno	1.92	250	0.0461

## Catálogo de normas y tasas salariales, para la confección:

Código	Nomenclatura de la Norma	U/M	Grupo Escala	Salario Escala	Confección		
					NT	NR	Tasa
01	Blusa con manga y cuello	uno	VIII	11.92	96.00	5	2.3840
02	Blusa sin manga y sin cuello	uno	VIII	11.92	48.00	10	1.1920
03	Blusa corte sastre	uno	VIII	11.92	160.00	3	3.9733
04	Blusa con manga y sin cuello	uno	VIII	11.92	68.57	7	1.7029
05	Blusa sin manga y con cuello	uno	VIII	11.92	80.00	6	1.9867
06	Blusa para niña	uno	VIII	11.92	68.57	7	1.7029
07	Saya Tubular	uno	VII	11.52	48.00	10	1.1520
08	Saya estilo Jean	uno	VII	11.52	120.00	4	2.8800
09	Saya con varias piezas	uno	VII	11.52	96.00	5	2.3040
10	Saya short	uno	VII	11.52	80.00	6	1.9200
11	Bata de casa con manga y cuello	uno	VII	11.52	60.00	8	1.4400
12	Bata de casa sin manga y cuello	uno	VII	11.52	48.00	10	1.1520
13	Chaquetas con mangas y forrada	uno	VIII	11.92	160.00	3	3.9733
14	Chaquetas con mangas y sin forro	uno	VIII	11.92	120.00	4	2.9800
15	Lazos para cuello	uno	VI	10.88	16.00	30	0.3627

### Antigüedades de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar en el año 2004:

Concepto	Total de Cuentas	Hasta 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
<b><i>Cuentas por Cobrar</i></b>					
Cuentas por Cobrar a Corto plazo	\$ 388307.95	\$ 215278.71	\$ 41123.00	\$ 94669.72	\$ 37236.52
Cuentas por Cobrar a Corto plazo dentro del Organismo	6484.78	12.00	24.30	162.08	6286.40
Cuentas por cobrar en litigio	4883.35				4883.35
Total de Cuentas por Cobrar	<u>\$ 399676.08</u>	215290.71	41147.30	94831.80	48406.27
<b><i>Cuentas por Pagar</i></b>					
Cuentas por pagar a corto plazo	\$ 35857.46	\$ 12218.87	\$ 7315.61	\$ 3669.55	\$ 12653.43
Cuentas por pagar dentro del sistema	753.96	74.89	679.07	-	-
Total de Cuentas por Pagar	<u>\$ 36611.42</u>	12293.76	7994.68	3669.55	12653.43

## Antigüedades de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar en el año 2005:

<b>Concepto</b>	<b>Total de Cuentas</b>	<b>Hasta 30 días</b>	<b>De 31 a 60 días</b>	<b>De 61 a 90 días</b>	<b>Más de 90 días</b>
<b><i>Cuentas por Cobrar</i></b>					
Cuentas por Cobrar a Corto plazo	\$ 990769.84	\$ 687281.62	\$ 67932.58	\$ 4518.84	\$ 231036.80
Cuentas por Cobrar a Corto plazo dentro del Organismo	29406.00	-	2245.10	1767.90	25393.00
Cuentas por cobrar en litigio	552.00	-	-	-	552.00
Total de Cuentas por Cobrar	<u>\$1020727.84</u>	687281.62	70177.68	6286.74	25698981.80
<b><i>Cuentas por Pagar</i></b>					
Cuentas por pagar a corto plazo	\$ 12682.90	\$ 5425.07	\$ 5922.13	\$ 812.00	\$ 523.70
Cuentas por pagar dentro del sistema	22945.73	9022.00	8897.23	-	5026.50
Total de Cuentas por Pagar	<u>\$ 35628.63</u>	14447.07	14819.36	812.00	5550.20

### Antigüedades de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar en el año 2006:

Concepto	Total de Cuentas	Hasta 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	Más de 90 días
<b><i>Cuentas por Cobrar</i></b>					
Cuentas por Cobrar a Corto plazo	\$ 369838.00	\$ 136189.00	\$ 19784.00	\$ 9583.00	\$ 204282.00
Cuentas por Cobrar a Corto plazo dentro del Organismo	17991.00	1998.00	5803.00	-	10190.00
Total de Cuentas por Cobrar	<u>\$387829.00</u>	138187.00	25587.00	9583.00	214472.00
<b><i>Cuentas por Pagar</i></b>					
Cuentas por pagar a corto plazo	\$ 28671.00	\$ 25222.00	\$ 1488.00	\$ 186.00	\$ 1775.00
Cuentas por pagar dentro del sistema	51515.00	26796.00	7024.00	3078.00	14617.00
Total de Cuentas por Pagar	<u>\$ 80186.00</u>	52018.00	8512.00	3264.00	16392.00

### **Fórmulas utilizadas:**

$$\text{-Prueba Amarga} = \frac{\text{Efectivo en banco} + \text{efectivo en caja}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{-Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{-Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{-Rotación Cuentas x Cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{-Plazo Promedio de Cuentas x Cobrar} = 360 \text{ días} / \text{rotación de Cuentas por Cobrar}$$

$$\text{-Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{-Plazo promedio de Cuentas por Pagar} = 360 \text{ días} / \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$$

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

$$\text{-Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$$

$$\text{-Plazo Promedio del Inventario} = 360 \text{ días} / \text{Rotación del inventario}$$

$$\text{-Ciclo de Caja} = \text{Ciclo del Inventario} + \text{Ciclo de Cuentas por Cobrar} - \text{Ciclo de Cuentas por Pagar}$$

$$\text{-Rotación} = 360 / \text{Ciclo de Caja}$$

$$\text{-Capital de Trabajo} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

$$\text{-} Q^* = \sqrt{\frac{2RS}{C}}, \text{ donde } Q^* \text{ representa la cantidad económica del pedido.}$$

$$\text{-Saldo Promedio de Caja} = \frac{\text{Desembolsos Anuales Totales}}{\text{Ciclo de Caja}}$$