



**Universidad de Sancti Spíritus  
“José Martí Pérez”.  
Facultad de Ciencias Empresariales**

# *Trabajo de Diploma*

**Título:** “Análisis de la gestión del capital de trabajo en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus”

**Autor:** Patricia Fernández Nuñez

**Tutor:** Lic. Gilberto Hernández Rech

**Curso 2016-2017**

**DEDICATORIA:**

**A mi madre, por todo su apoyo incondicional y por levantarme el ánimo y darme fuerzas en todo momento.**

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mi madre, por darme la fuerza y el motivo,

A toda mi familia, la que está y la que estuvo,

A Olivio, por ponerme siempre por delante,

A Evi, por su preocupación y apoyo constantes,

A mi tutor, Gilberto, por ser tan dedicado y comprensivo,

A todos los profesores del Departamento de Finanzas que me ayudaron.

A todos los trabajadores del Departamento Económico de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

A todos mis amigos, sin excepción.

...Gracias.

**RESUMEN:**

La investigación se lleva a cabo en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus teniendo como objetivo general determinar aquellas técnicas financieras que estén en consonancia con la situación financiera de la Empresa y que contribuya a una correcta administración del capital de trabajo, en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus. En el desarrollo de la investigación se tomaron como base los datos reales que ofrecen los libros, registros y Estados Financieros de la Contabilidad correspondiente al cierre del año 2015 y 2016. El trabajo se presenta en dos capítulos: El primero ofrece los conocimientos teóricos del tema analizado, y en el segundo se realiza un diagnóstico mediante la técnica de las razones financieras para contribuir a la administración eficiente del capital de trabajo. Una vez efectuado la investigación se arriban a conclusiones y recomendaciones que contribuyen a elevar la eficiencia económica empresarial.

**SUMMARY:**

The investigation is carried out in the Swine Company of Sancti Spíritus with the general objective to determine those financial techniques that are in line with the financial situation of the Company and that contributes to a correct administration of working capital in the Swine Company of Sancti Spirits. In the development of the research, the actual data provided by the books, records and Financial Statements of the Accounting corresponding to the closing of the year 2015 and 2016 were taken as a basis. The work is presented in two chapters: The first one offers the theoretical knowledge of the subject Analyzed, and in the second, a diagnosis is made through the technique of financial reasons to contribute to the efficient management of working capital. Once the research is carried out, conclusions and recommendations are reached, which contribute to the improvement of business economic efficiency.

## ÍNDICE:

Introducción.....	5
Capítulo I: “La gestión del capital de trabajo. Fundamentos teóricos”.....	8
1.1. Capital de trabajo.....	8
1.2. Administración del efectivo.....	14
1.3. Administración de las cuentas y documentos por pagar a corto plazo.....	19
1.4. Administración del inventario.....	21
1.5. Administración del financiamiento a corto plazo.....	25
Capítulo II: “La gestión del capital de trabajo en la Empresa Porcino. Diagnóstico” .....	28
2.1. Caracterización de la Empresa Porcino.....	28
2.2. Diagnóstico de la situación financiera de la empresa en el período 2015-2016.....	34
2.2.1. Análisis de la liquidez.....	34
2.2.2. Análisis de las razones de actividad.....	37
2.2.3. Análisis de las razones de endeudamiento.....	39
2.2.4. Análisis de las razones de rentabilidad.....	41
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44
Bibliografía.....	45
Anexos.....	46

## **INTRODUCCIÓN:**

En los últimos años, el hecho de maximizar la eficiencia en las operaciones corrientes se ha convertido en un aspecto imprescindible para las empresas a nivel mundial, con el objetivo de mantener niveles óptimos en los recursos, que les permitan enfrentar sus necesidades financieras básicas. Es por ello que las empresas actuales utilizan un enfoque con perspectivas de supervisión y control de los niveles adecuados de activos y pasivos circulantes que, como un todo, proporcionen una eficiente administración de capital de trabajo como factor clave dentro de la administración financiera operativa.

Cuba no está ajena a este enfoque en torno a la gestión operativa del capital de trabajo. La situación financiera de las empresas cubanas se identifica, a partir de sus características de economía subdesarrollada, con la evaluación rigurosa del aprovechamiento de los recursos que realizan sus entidades, mediante el análisis de la administración de sus cuentas por cobrar y pagar, sus inventarios y su efectivo, principalmente.

La Empresa porcina de Sancti Spíritus, ha presentado una situación financiera desfavorable en su administración financiera a corto plazo. En los últimos años, dicha Entidad ha venido arrojando problemas de incapacidad para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, a pesar de que los principales ratios financieros y la existencia de un monto positivo de capital de trabajo neto no lo corroboren. Para cubrir estas insuficiencias de efectivo, la Empresa se ha visto obligada a solicitar préstamos por montos relevantes, mientras que sus activos y pasivos corrientes, en este caso efectivo, inventarios y cuentas por pagar, están siendo administrados de forma ineficiente.

Por el impacto que representa para esta Empresa la administración óptima de su capital de trabajo, se realiza esta investigación, en aras de proponer soluciones a los problemas que se presentan, que le permitan revertir su situación actual.

### **Problema Científico**

¿Cómo lograr una gestión eficiente del capital de trabajo en la Empresa Porcino de Sancti Spíritus de modo que se garantice un mejoramiento de su capacidad financiera en el corto plazo y del aprovechamiento de sus recursos?

### **Objetivo General**

Determinar aquellas técnicas financieras que estén en consonancia con la situación financiera de la Empresa y que contribuya a una correcta administración del capital de trabajo, en la empresa Porcina de Sancti Spíritus.

### **Objetivos Específicos**

1. Exponer los aspectos teóricos más relevantes concernientes a la administración del capital de trabajo.
2. Caracterizar la empresa objeto de investigación teniendo en cuenta un análisis detallado de la actividad fundamental que realiza.
3. Diagnosticar a través de la utilización de técnicas financieras adecuadas que permitan la correcta administración del capital de trabajo en la empresa Porcina de Sancti Spíritus.

### **Idea a defender**

El perfeccionamiento e implementación de las técnicas de administración financieras indicadas, contribuirán al mejoramiento en la eficiencia de la gestión del capital de trabajo en la empresa Porcina de Sancti Spíritus.

### **Métodos de investigación**

Se utilizarán métodos generales de investigación como: el análisis, la inducción, la síntesis, la deducción, el histórico lógico y el trabajo sistemático y técnicas como: la búsqueda bibliográfica y la observación directa.

## **Estructura del trabajo de diploma**

Capítulo I: Se exponen los principales aspectos teóricos relacionados con el capital de trabajo y su administración; así como los métodos y procedimientos fundamentales en la gestión de las partidas que lo conforman.

Capítulo II: Se realiza la caracterización de la Entidad objeto de estudio, así como un diagnóstico de su situación financiera al cierre de los años 2015 y 2016 y un análisis de la administración del capital de trabajo con la finalidad de detectar los problemas relacionados en este ámbito.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

## **CAPÍTULO I: “La gestión del capital de trabajo. Fundamentos teóricos.”**

En el presente capítulo se abordan los principales aspectos concernientes al capital de trabajo, así como las técnicas e instrumentos a utilizar para lograr la eficiente administración de las partidas que lo componen.

### **1.1. Capital de trabajo**

La administración del capital de trabajo constituye uno de los aspectos vitales dentro de la administración financiera empresarial; a partir de la administración eficiente de los activos y pasivos corrientes de las empresas, se encarga del mantenimiento de un monto satisfactorio de capital de trabajo neto que evite los problemas de solvencia en las empresas.

En un sentido amplio, al capital de trabajo, algunos autores lo denominan también activos de trabajo; involucra la inversión de la empresa en activos corrientes o activos circulantes. El capital de trabajo neto, “se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes” (Weston, 2006). El término corriente lo entendemos como aquellos bienes o deudas que se establecen dentro del ciclo operativo de la empresa, que normalmente es de un año, y que a su vez coincide con el balance general.

Con estas definiciones podemos decir que la administración del capital de trabajo se ocupa de la administración de los activos corrientes (caja, banco, cuentas de cobro, inversiones líquidas, inventarios) y los pasivos corrientes. Estos activos, que, por su naturaleza, cambian muy rápidamente, nos obligan a tomar decisiones y dedicarle un mayor tiempo de análisis, para lograr optimizar su uso.

“El capital de trabajo es más divisible que el activo fijo o inmovilizado y, por lo tanto, también es mucho más flexible su financiamiento. Las características que distinguen el activo de trabajo del activo fijo son su flexibilidad y la duración de su vida económica” (César H. Albornoz, 2013).

“La administración del capital de trabajo se ocupa del manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes” (Weston, 2006).

La importancia del capital de trabajo en la generación de valor de las empresas se pone en evidencia a partir de la ausencia del mismo.

Teniendo en cuenta que el capital de trabajo es el margen de seguridad con el que cuentan las empresas para financiar su giro habitual, es fácil ver que cuando este escasea, ya que las empresas no pueden desarrollar ni sus actividades normales que son las que las ayudan a generar valor, ni buscar nuevos negocios para aumentar su valor. La falta de capital de trabajo, en la mayoría de los casos, es el comienzo de las dificultades financieras.

Las empresas, durante su operación, sufren problemas originados en la separación entre la propiedad y el control y en los contratos incompletos. Estos problemas se conocen con el nombre de conflictos de agencia y originan gastos que se conocen como costos de agencia. Cuando las empresas atraviesan por dificultades financieras, los conflictos de agencia se acentúan. De la misma manera, se generan nuevos conflictos, que dificultan su operación, originados en la falta de dinero.

Una de las decisiones más importantes que deben tomarse con respecto a la utilización del capital de trabajo, es cómo deben ser empleados los pasivos corrientes para financiar los activos circulantes de una empresa, es por ello que se disponen de varios enfoques para este tipo de decisión financiera en relación a cuál debe ser su estructura financiera, entre ellos el enfoque compensatorio, el conservador y el alternativo.

Se pueden considerar tres enfoques diferentes con respecto a la Administración de Capital de Trabajo, los cuales son: Enfoque Dinámico, Enfoque Conservador y Enfoque Alternativo.

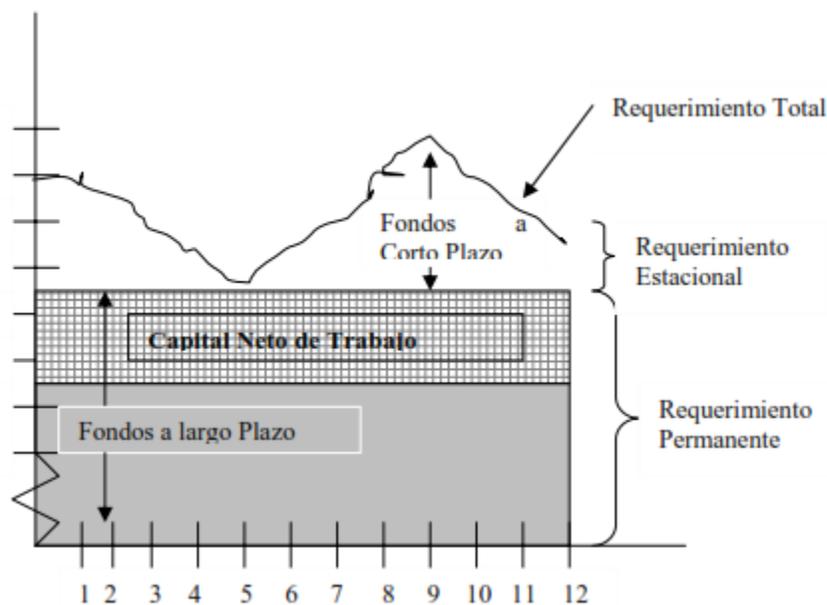
- Enfoque Dinámico:

El Enfoque Dinámico, Compensatorio o Agresivo; el cual supone que la empresa debe financiar sus requerimientos a corto plazo con fondos a corto plazo y las necesidades a largo plazo con financiamiento a largo plazo. Las variaciones temporales de los requerimientos de fondos de la empresa se obtienen a partir de fuentes de fondo a corto plazo, en tanto que las necesidades de financiamiento

permanente provienen de fondos a largo plazo. De acuerdo a este método la empresa tendría un capital neto de trabajo con un importe igual a la parte de Activo Circulante financiada mediante fondos a largo plazo (el otro concepto de Capital Neto de Trabajo). Este enfoque se caracteriza por sus bajos costos trayendo como consecuencia alta rentabilidad y un mayor riesgo. Se puede considerar más agresivo si parte de sus activos fijos son financiados con pasivos circulantes.

La representación gráfica en un eje de coordenadas sería la siguiente:

#### OPERATIVIDAD DEL ENFOQUE DINÁMICO



#### □ Consideraciones del riesgo:

El método dinámico opera con un Capital Neto de Trabajo mínimo, ya que solo la porción permanente de los Activos corriente de la Empresa es financiada con los fondos a largo plazo; ninguna de las necesidades temporales a corto plazo es financiada con fondos a largo plazo.

El plan dinámico es riesgoso, ya que opera con un Capital Neto de Trabajo mínimo; así como también la empresa depende en gran medida de sus fuentes de fondos a corto plazo para enfrentar las fluctuaciones estacionales en sus necesidades de fondos.

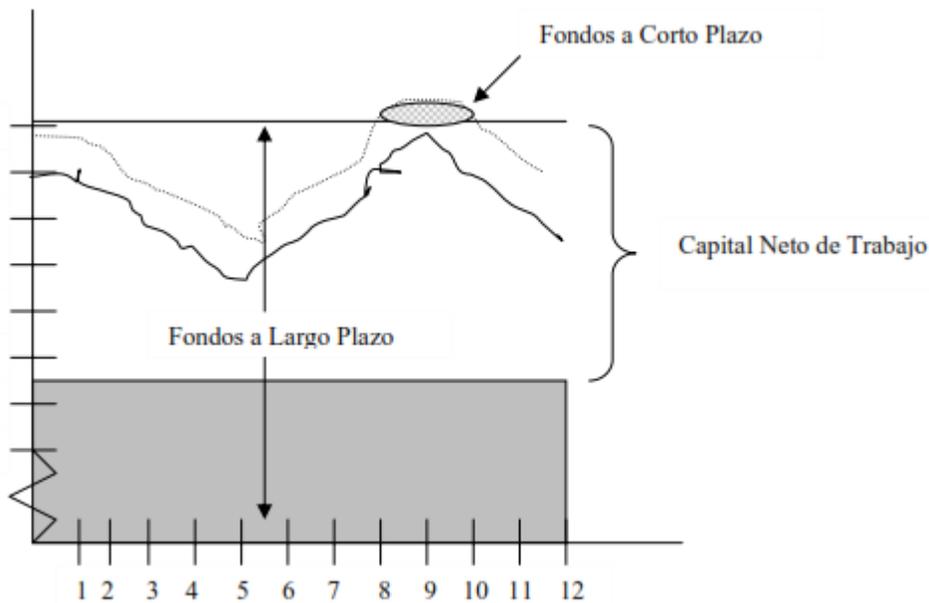
Eso es debido a que la capacidad de una empresa para cumplir con los préstamos a corto plazo es limitada; y se depende demasiado de dicha capacidad, los requerimientos inesperados de fondos pueden tornarse muy difíciles de satisfacer.

Enfoque Conservador:

El Enfoque Conservador se fundamenta en que todos los requerimientos van a ser financiados con fondos a largo plazo, y se van a emplear los fondos a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado de dinero. Todo esto trae como consecuencia que sea más costoso ya que mantiene solicitudes de fondo durante todo el año, sin que sea necesario; pero tiene como ventaja de ser un programa menos arriesgado ya que el capital de trabajo sería máximo. Parte de los excedentes de efectivo serán invertidos en valores negociables con el fin de venderlos en los momentos en que los necesite.

Gráficamente se puede ver así:

#### OPERATIVIDAD DEL ENFOQUE CONSERVADOR



□ *Consideraciones del riesgo:*

El alto nivel de capital de trabajo relacionado con este enfoque significa para la empresa un nivel de riesgo bajo. Dicho riesgo, debe disminuir en virtud de que el programa no requiere que la empresa se sirva de su capacidad limitada en préstamos a corto plazo. Esto quiere decir, si el financiamiento total que requiere

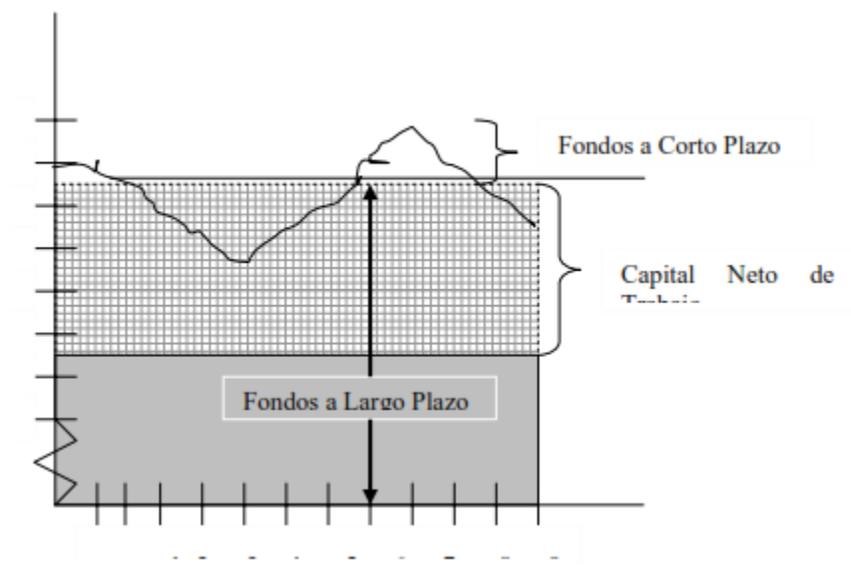
la empresa realmente se encuentra en el nivel adecuado, debe haber disponibilidad suficiente de préstamos a corto plazo para cubrir las necesidades financieras imprevistas y evitar la insolvencia técnica.

Enfoque Alternativo:

Enfoque Alternativo, Intermedio o Moderado, en la cual se basa en la combinación del Método Dinámico y el Conservador para obtener las ventajas de cada uno de los enfoques, produciendo así una rentabilidad moderada y un riesgo aceptable.

Gráficamente se puede ver así:

#### OPERATIVIDAD DEL ENFOQUE ALTERNATIVO



□ *Consideraciones del riesgo:*

Dicho enfoque suele ser menos riesgoso que el agresivo, pero más que el enfoque conservador. Con el enfoque intermedio, la probabilidad de obtener financiamiento a corto plazo es alta, ya que parte de sus requerimientos financieros a corto plazo se está financiando realmente con fondos a largo plazo. Con respecto al costo, el plan alternativo se sitúa entre el enfoque agresivo con el costo más bajo y el conservador que tiene un costo más alto.

Por último, se encuentra el enfoque intermedio que resulta un híbrido de los dos anteriores, moviéndose entre el enfoque compensatorio de altas utilidades-alto riesgo y el enfoque conservador de bajas utilidades-bajo riesgo.

En síntesis, el análisis de cada uno de los enfoques se resume en que mientras más bajo sea el capital de trabajo de la empresa es más alto el nivel de riesgo, y a medida que el riesgo crece, crecerán las utilidades. Por consiguiente, el ejecutivo financiero ha de ser sumamente cuidadoso al elegir un plan financiero que coloque a la empresa en uno u otro extremo de la función riesgo – rentabilidad, aunque en la mayoría de los casos la elección recae sobre las altas utilidades y altos riesgos.

Según (Weston, 2006), la esencia de la administración eficiente del capital de trabajo viene dada por el manejo de cada uno de los activos y pasivos circulantes de forma que estos se mantengan en un nivel aceptable, a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de rentabilidad y riesgo que maximicen el valor de la empresa.

Por una parte, *mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que alguno de ellos pueda convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida*, de modo que le permita a la empresa cumplir con sus obligaciones y mantener niveles adecuados de recursos y operaciones estables. Sin embargo, en muchas ocasiones la existencia de un monto relevante de capital de trabajo neto esconde deficiencias en la administración del mismo que conducen a inmovilizaciones de recursos sin justificación.

A partir de esto, *“...la causa de la necesidad del capital de trabajo está dada por la naturaleza no sincronizada de los flujos de efectivo de la empresa, pues en la mayoría de las empresas las entradas y salidas de dinero no se encuentran estructuradas de forma sincronizada...”* (Gitman, 1986).

Los flujos de efectivo que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles, ya que generalmente se conocen las fechas de su vencimiento; lo cual no sucede así con las futuras entradas de caja de la empresa. De ahí la necesidad de un nivel de capital de trabajo neto óptimo, cuya cuantía venga ligada al grado de capacidad de las empresas para igualar lo más posible sus entradas y salidas de efectivo.

## 1.2. Administración de efectivo

La administración del efectivo y los valores negociables representa uno de los aspectos fundamentales dentro de la administración del capital de trabajo, ya que estos constituyen los activos más líquidos de la empresa y representan un fondo de recursos para cubrir las deudas en el corto plazo.

El objetivo de la administración del efectivo consiste en tratar de lograr mantener el mínimo de efectivo para garantizar las operaciones corrientes de la empresa, manteniéndose en operación las actividades de la firma eficientemente y con eficacia.

La administración del efectivo incluye tres aspectos fundamentales:

- 1) la determinación de la necesidad óptima de efectivo,
- 2) la recolección y desembolsos de efectivo de forma eficiente y
- 3) la inversión del exceso de efectivo

La decisión de mantener determinado nivel de efectivo debe tener como objetivo primordial maximizar el valor de la empresa.

“Entre los motivos que originan y justifican la necesidad de mantener efectivo disponible, se pueden mencionar el motivo transaccional, el motivo precaución y el motivo especulación” (Weston, 2006).

Entre las estrategias básicas que debe considerar una empresa para el manejo del efectivo se encuentran: “dilatar cuanto sea posible la cancelación de las cuentas por pagar, sin deteriorar la reputación crediticia de la empresa y sin dejar de aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago siempre que sea económicamente justificable.

Rotar el inventario con prontitud, evitando el agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas. Hacer efectivas las cuentas por cobrar con la máxima rapidez, sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión.

“Aunque realmente no se trata de poner en ejecución solamente una de estas estrategias, sino de integrarlas todas de acuerdo a las necesidades de la empresa, de forma que se logren reducir significativamente los requerimientos de caja para operaciones” (Gitman, 1986).

Resulta necesario encontrar un equilibrio entre necesidades y disponibilidades de fondos con vistas a aumentar la eficiencia de la empresa y permitir la continuidad del negocio. El saldo de efectivo que cada empresa debe mantener es el que posibilite un sistema de desembolsos eficiente y oportuno, y además permita obtener el rendimiento adecuado por la liquidez con que se cuenta, a través de la administración sincronizada de los flujos de entrada y de salida de efectivo. Es por ello que resulta necesario considerar los aspectos relacionados con la determinación del saldo promedio de efectivo y la realización del presupuesto de efectivo.

### **Métodos para determinar el nivel óptimo de efectivo.**

Por lo general las literaturas que abordan la administración del efectivo, aparecen modelos matemáticos para su gestión, los cuales se utilizan indistintamente, depende de la percepción de la entidad en ese momento, si necesita optimizar el efectivo o simplemente determinar el saldo óptimo en caja, siendo los más comunes:

- Modelo Baumol.
- Modelo Millar – Orr.
- Modelo propuesto por Lawrence Gitman.

A continuación se describen las particularidades de cada uno de ellos, lo cual es importante para poder identificarlos.

#### ***Modelo Baumol.***

Este modelo fue elaborado por William Baumol y publicado en noviembre de 1952 en su trabajo: “The Transactions demand for cash: an inventory theoretic approach”, y constituye una adaptación a la administración del efectivo del modelo de inventario creado por Harris y Wilson.

Este modelo se sustenta en condiciones de previsión perfecta o certidumbre lo que implica conocer todos los parámetros y el comportamiento de las variables. El

modelo persigue determinar un modelo óptimo de pedido para mantener un saldo normal o activo que permita abastecer las necesidades conocidas del proceso económico, volumen que se determinará sobre la base de aquella cifra que reduzca al mínimo el costo total de aprovisionamiento (pedido) y almacenamiento (mantenimiento), cuyos valores son también conocidos de antemano.

William Baumol es considerado como la primera persona en proporcionar un modelo de gestión de efectivo, donde se incluyen los costos de oportunidad y los costos de transacciones o comerciales. Se considera costo de oportunidad el rendimiento que hubiera podido ganarse si el dinero que se mantiene en la cuenta de efectivo estuviera invertido en valores negociables.

Baumol, en su modelo parte de la hipótesis que sustenta el modelo de inventario; por lo que supone que la empresa tiene una demanda estable de efectivo durante un periodo de tiempo, el efectivo se obtiene mediante la venta de valores negociables u otra fuente de financiamiento ajena en una magnitud y la obtención de fondos para reaprovisionar, la tesorería ocurre cada vez que este llega a cero.

### **Modelo Millar – Orr.**

Millar – Orr analizaron como se debía gestionar la tesorería, si no se pueden predecir día a día las entradas y salidas de caja. Según estos autores los saldos de efectivo fluctúan al azar entre un límite inferior y otro superior, la mecánica del modelo es dejar oscilar el saldo de efectivo hasta que alcance el límite superior o inferior y cuando esto sucede, la empresa compra o vende títulos para volver al saldo deseado.

Para establecer los límites, Millar y Orr demostraron que estos dependen de tres factores: si la variabilidad diaria de los flujos de caja es grande o si el costo de comprar y vender títulos es alto entonces la empresa debiera establecer los límites de control muy separados, por el contrario, si el tipo de interés es alto, los límites debieran establecerse más próximos. La administración juega con el límite inferior dependiendo de cuanto riesgo de faltante en efectivo la empresa puede tolerar; puede ser cero o un margen mínimo de seguridad.

Al igual que en el modelo Baumol, depende del costo de transacción de la compra y venta de valores negociables y el costo de oportunidad de la tenencia de efectivo y como consecuencia, los costos de transacción por período son dependientes del número de transacciones en valores negociables durante el período, igualmente el costo de oportunidad de la tenencia de efectivo es una función del efectivo esperado por período, en este caso.

Asociados a la administración del efectivo existen costos que ofrecen información acerca de las implicaciones financieras del mantenimiento de un determinado monto de efectivo; estos son los costos relacionados con un faltante de efectivo, los relacionados con la conservación del efectivo inactivo y los costos de manejo y administración los cuales son utilizados por los modelos de Baumol y Miller-Orr.

### **Modelo propuesto por Lawrence Gitman.**

Lawrence Gitman, cuando aborda este tema ha ofrecido sus consideraciones acerca de cómo determinar la cantidad mínima de efectivo que debe poseer una empresa para cumplir con sus obligaciones, aunque no optimiza, se considera que constituye un procedimiento que se acerca bastante a la realidad de la empresa cubana, es fácilmente calculable y en él gravitan todos los elementos que inciden en la administración del Capital de Trabajo. Es por ello que se necesita de tener los conocimientos esenciales para su eficiente aplicación.

Gitman, en este modelo incluye factores esenciales para la entidad objeto de estudio que inciden considerablemente en la liquidez a corto plazo, como por ejemplo: el ciclo de cobro y el ciclo de pago; además tiene en cuenta también el ciclo de caja, saldo promedio de caja (EMO), rotación de la caja, etc.

El ciclo operativo de la empresa se define como el tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa introduce la materia prima y la mano de obra en el proceso de producción, (es decir, comienza a crear el inventario), hasta el momento en que cobra el efectivo por la venta del producto terminado que contiene estos insumos de producción.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez:

1. Período de conversión de las cuentas por cobrar: mide el tiempo que transcurre para que la empresa pueda convertir en efectivo sus cuentas por cobrar. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranza.

2. El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios

3. Ciclo de pago: en él se tienen en cuenta la oportunidad de los flujos de salida. Los requerimientos de financiamiento de la empresa se ven influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales en plazos prolongados de crédito, o hacer el pago de mano de obra después que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y salida de efectivo.

Los principales factores de este método se determinan como sigue:

$$\text{CE} = \text{Plazo promedio de inventario} + \text{Plazo promedio de cobro} - \text{Plazo promedio de pago}$$

Dónde:

**CE** = Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.

**RE** = Rotación de caja

**EMO** = Efectivo Mínimo Requerido.

**RE** = días del período/ Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo

Desembolso Total

EMO = -----

Rotación de caja

“La evaluación realizada en cuanto a los modelos se llegó a la conclusión de que, los modelos de Baumol y Miller tienen sus limitaciones, pues parten de supuestos, algunos están hechos sobre la base de operaciones con valores negociables y en

la economía cubana no rige la política de compra venta de éstos” (Figueredo, 2012).

### **1.3. Administración de las cuentas y documentos por cobrar a corto plazo**

En este epígrafe se analizarán tanto las cuentas como los documentos por cobrar que se generan producto de las operaciones de ventas a crédito realizadas por la empresa.

Constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta, como resultado de la entrega de artículos o servicios generada por una venta a crédito. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nueva clientela, las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. La mayoría de estas cuentas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, debido a esto se consideran activos circulantes.

Las cuentas por cobrar al igual que el inventario, aunque generalmente en menor medida, inmovilizan moneda corriente, que de estar a disposición inmediata podría invertirse en activos adicionales que generarían ganancia. A la vez representan un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes, permite que la empresa alcance un nivel más alto de ventas que el que podría efectuar si opera con ventas al contado.

El objetivo que se persigue con respecto a la administración de las cuentas por cobrar no es solamente el hecho de cobrarlas con prontitud, también es necesario prestar atención a las alternativas costo-beneficio que se presentan en los diferentes campos de la administración de estas. Estos campos comprenden la determinación de las políticas de crédito, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro.

La política de crédito da la pauta para determinar si debe concederse o no crédito a un cliente y el monto del mismo. La empresa además de ocuparse de los estándares de crédito que establece, también debe velar por la correcta utilización de ellos al tomar decisiones de crédito. Dichos estándares, fijados por la empresa, definen los parámetros mínimos para conceder crédito a un cliente.

El análisis de crédito, por su parte, se refiere a la recopilación de informaciones de crédito de los clientes para, una vez evaluada, determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa y el monto por el cual pueden responder. Para el análisis de estos méritos resulta fundamental el estudio de los estados financieros del solicitante.

En la administración de las cuentas por cobrar, otro elemento a tener en cuenta lo constituyen las condiciones de crédito que ofrece una empresa, las cuales establecen los términos de pago que se estipulan para todos los clientes y cubren tres elementos que se consideran fundamentales: descuento por pronto pago (si se estipula), período de descuento por pronto pago y período de crédito.

Los cambios en cualquiera de estos elementos pueden tener efecto en la rentabilidad total de la empresa.

El último elemento que conforma los tópicos relacionados con las cuentas por cobrar, es la política de cobro de la empresa, la cual se refiere a los procedimientos que sigue la misma para cobrar sus cuentas una vez llegado su vencimiento. Usualmente se emplean diferentes modalidades de procedimientos de cobro, las cuales varían en muchas ocasiones de acuerdo al grado de envejecimiento de las cuentas, volviéndose cada vez más personales y estrictas.

Entre ellas se encuentran las cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, utilización de agencias de cobro y la utilización del procedimiento legal, siempre manteniendo el equilibrio entre los costos y los beneficios de las diferentes políticas de cobranza que se puedan adoptar.

### **Documentos por cobrar.**

La mayoría de las empresas solicitan la firma de documentos mercantiles a sus clientes cuando se les amplía el plazo de pago de las cuentas vencidas. En estas circunstancias, las empresas prefieren su uso debido a que pueden convertirse en efectivo antes de su vencimiento si se descuentan en un banco o una entidad financiera, y en caso de impago permiten hacer efectiva una demanda judicial que probablemente permita cobrar la deuda generada. Por esa razón se dice que estos constituyen una garantía comercial.

Entre los documentos de cobro más utilizados actualmente, se pueden mencionar el pagaré y la letra de cambio, cuyo uso ha quedado establecido en Cuba como de carácter obligatorio, para documentar los créditos comerciales, sólo por importes iguales o superiores a 5000 pesos cubanos convertibles (CUC).

Concluido así el estudio teórico de los principales elementos en la administración de las cuentas y documentos por cobrar, se continuará el estudio de la administración del capital de trabajo con otra de las partidas que lo conforman, el inventario.

#### **1.4. Administración del inventario**

El inventario, que constituye generalmente la partida menos líquida dentro del activo circulante, resulta indispensable para que la empresa pueda operar con el mínimo de interrupciones posibles en el proceso de producción - ventas. No obstante, estos representan en exceso recursos inmovilizados, por lo que deben existir garantías de que su existencia es óptima.

La administración del inventario es un tema central para evitar problemas financieros en las organizaciones, es un componente fundamental en la productividad de una empresa, ya que es el activo corriente de menor liquidez que manejan y que además contribuye a generar rentabilidad. Es el motor que mueve a la organización, pues es la base para la comercialización de la empresa que le permite obtener ganancias.

En este sentido, el inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación para su posterior venta, en un periodo económico determinado. Su propósito fundamental es proveer a la empresa de materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento. Tiene un papel primordial en el funcionamiento del proceso de producción que permite afrontar la demanda.

Los inventarios existen por múltiples razones, las cuales se justifican principalmente porque prevén la escasez, es preferible ahorrar productos que dinero en efectivo por la rentabilidad que genera, permite obtener ganancias adicionales cuando hay alzas de precios, entre otros. A pesar de esto, trae como

consecuencia una inmovilización de recursos financieros que podrían usarse mejor en otras actividades con mayor rentabilidad, es decir, podría optarse por mejor uso de los recursos financieros y optimizar así las utilidades.

El inventario debe ser administrado eficientemente y persigue dos objetivos fundamentales:

- 1) Garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa y
- 2) conservar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento). Un inventario bajo hace aumentar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento.

Se debe mantener un nivel adecuado de inventario, ya que, si se mantienen inventarios demasiados elevados, el costo de mantenimiento será elevado implicando problemas financieros a la empresa. Es decir, elevados niveles de inventario implican recursos financieros inmovilizados que pueden ser utilizados en actividades más productivas para la empresa, además de convertirse en obsoletos en poco tiempo hasta llegar a dañarse.

Por el contrario, si se mantiene un nivel bajo de inventario, habrá que hacerse más pedidos al año, aumentándose dichos costos. Adicionalmente, no se atendería satisfactoriamente a la demanda, ocasionando a su vez, pérdida de clientes, disminución de ventas y reducción de las utilidades. Por lo tanto, se requiere del uso de diferentes técnicas de inventario, a fin de determinar su nivel óptimo y así disminuir los costos totales implicados en el inventario y optimizar las utilidades.

El mantener un nivel adecuado de inventario permite tener una fuente directa y continua de abastecimiento en cualquier época, prestando de esta manera un servicio constante y eficiente al cliente. Se convierte así en un elemento clave de toda organización, pues a través de su eficiente gestión se garantiza la operatividad y optimización de utilidades al invertir el excedente en otras actividades más rentable para la empresa.

## Tipos de inventario según el criterio que se considere para su clasificación

Criterio	Concepto	Tipo de inventarios
<b>Funcional</b>	Se considera tomando la función o naturaleza de la empresa. El inventario dependerá si es una empresa manufacturera, comercial o de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia Prima (material utilizado como punto de partida para el proceso de producción)</li> <li>• Productos en proceso (productos que están sin terminar)</li> <li>• Productos terminados (productos que están listos para la venta, envío o consumidor final)</li> </ul>
<b>Razones para mantenerlo</b>	Depende del motivo por el cual se mantiene el inventario en una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precautelativo (material o productos terminados como medida de prevención por una demanda mayor)</li> <li>• Transaccional u operativo (mercancía operable que dispone la empresa para funcionar y generar recursos y ganancias)</li> <li>• Especulativo (material o productos terminados retenido para obtener mayores ganancias debido a la variación de los precios que experimentan los productos destinados a la venta)</li> </ul>
<b>Duración</b>	Su clasificación depende de la durabilidad del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perecedero (mercancía que tiene fecha de vencimiento)</li> <li>• No perecedero (mercancía que no se vencen)</li> </ul>
<b>Origen</b>	Se considera el inventario de acuerdo a la procedencia del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importados (mercancía fabricada y proveniente del exterior del país)</li> <li>• Nacionales (mercancía elaborada y adquirida dentro del país)</li> </ul>
<b>Valor (Pareto)</b>	Se clasifica el inventario por la forma como se establece el precio de un inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo A (Mayor valor –se mantiene pocas cantidades-)</li> <li>• Grupo B (Valor medio –cantidades medias-)</li> <li>• Grupo C (Bajo valor –se mantiene grandes cantidades-)</li> </ul>
<b>Tipo de producto</b>	Se clasifica de acuerdo a la naturaleza y rotación del inventario. Es decir, de la forma como está compuesto el inventario físicamente.	Empresa licorera <ul style="list-style-type: none"> <li>• Whisky</li> <li>• Ron</li> <li>• Vino</li> <li>• Cerveza</li> </ul>

## Métodos/Técnicas de administración del inventario

Existen diversas técnicas para administrar el inventario y su propósito es la reducción al mínimo de los costos totales, optimizándose de esta manera las utilidades. Estas técnicas son: el método ABC, el modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP) y el Punto de Reorden (PR).

Las organizaciones pueden emplear diversos modelos para administrar eficientemente los inventarios de acuerdo a la naturaleza de la demanda de los artículos que los componen, es decir, ya sea de demanda independiente o

dependiente. La independiente se trata de la demanda cuyos requerimientos están sujetos a las condiciones del mercado y no a las demandas de otros elementos inventariados o producidos en la empresa, por lo que las necesidades de cada uno deben determinarse independientemente de la demanda de los demás.

La demanda dependiente surge cuando las necesidades pueden derivarse directamente de los requerimientos de otros elementos inventariados o producidos en la empresa. En este orden de ideas, dentro de los modelos de gestión de inventario de demanda independiente se tiene la CEP, conocido como modelo clásico. Por el contrario, cuando se trata de inventario de demanda dependiente, se requiere aplicar modelos más complejos como el sistema de Planeación de Requerimientos de Materiales (PRM) o la administración del inventario Justo a Tiempo (JAT).

Ahora bien, en lo concerniente a las técnicas clásicas, el método ABC consiste en dividir el inventario en tres grupos para determinar el nivel y tipos de procedimientos de control. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos. El modelo de la CEP, consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total de inventario (costo de mantenimiento y de pedido) de la empresa. El PR o de formulación de pedidos, consiste en determinar el momento adecuado para formular un pedido en la cantidad que señaló el modelo de la CEP. El empleo de estas técnicas se debe emplear de forma complementaria y no excluyente para el análisis de la administración del inventario, pues, cada una aporta un beneficio diferente en la toma de decisiones financieras.

Con respecto a la administración del inventario de demanda derivada, el método PRM tiene como función mediante sistemas computarizados que, al conocerse los niveles de inventario de productos terminados, se pueda determinar los niveles de inventario de productos en proceso que se necesitan para satisfacer las necesidades de productos terminados y posteriormente permite calcular la cantidad de materia prima que debe tenerse en existencia. Por otra parte, el

método JAT es un método moderno que consiste reducir al mínimo esos inventarios para maximizar la rotación.

## Técnicas para la administración del inventario

TÉCNICAS	CRITERIOS	FÓRMULAS
<b>Método ABC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión y mínimas cantidades (unidades). Representa 20% en números de artículos y 90% en inversión monetaria.</li> <li>El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Sus precios y cantidades son medias. Representa 30% en números de artículos y 8% en inversión monetaria.</li> <li>Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión y altas cantidades (unidades). Representa 50% en números de artículos y 2% en inversión monetaria.</li> <li>Este método viene dado en unidades.</li> </ul>	
<b>Modelo de la cantidad económica de pedido "CEP"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se emplea para controlar los productos del grupo "A".</li> <li>Se encuentra cuando se logra el costo mínimo total, que ocurre cuando se igualan el CTP y el CTM.</li> <li>Una mayor o menor inversión en inventario, produce un mayor costo total.</li> <li>Este método viene dado en unidades.</li> </ul>	$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times P}{C}}$ $CTP = \left( \frac{D}{Q^*} \times P \right)$ $CTM = \left( \frac{Q^*}{2} \times C \right)$ $CT = CTP + CTM$ $IP = \frac{Q^*}{2} \quad \text{Días.duración.Inv.} = \frac{360}{N^{\circ} \text{ Pedidos}}$
<b>Punto de Reorden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera como supuesto que los pedidos son recibidos cuando el nivel de inventario llega a cero.</li> <li>También puede emplearse utilizando un inventario de seguridad.</li> <li>Este método viene dado en unidades.</li> </ul>	$PR = \text{tiempo de anticipo en días} \times \text{uso diario}$ $PR = (\text{tiempo de anticipo días} \times \text{uso diario}) + \text{Inventario de seguridad en días}$
<b>Método PRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es empleado cuando en el departamento de producción e inventario crean sistemas de inventarios o programas de producción de los tipos de inventarios de demanda derivada.</li> </ul>	
<b>Método JAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite solo tener el inventario necesario para satisfacer las necesidades inmediatas de producción.</li> <li>Los inventarios se reordenan y reabastecen con frecuencia.</li> <li>Para que este sistema funcione y se evite faltante, se necesita contar con la cooperación de los proveedores.</li> </ul>	
<b>Nomenclatura:</b>		
Q* = Cantidad económica de pedido		CT = Costo total
P = Costo de hacer un pedido		CTP = Costo total de pedido
C = Costo de mantenimiento de una unidad de inventario		CTM = Costo total de mantenimiento
D = Unidades que se requieren o se necesitan		IP = Inventario Promedio
		PRIS = Punto de reorden con inventario de seguridad

### 1.5. Administración de financiamiento a corto plazo

La deuda a corto plazo es generalmente más riesgosa que la deuda a largo plazo, también es menos costosa y es más susceptible de obtenerse más rápido y bajo términos más flexibles. Estas afirmaciones dependen en gran parte del tipo de crédito a corto plazo que realmente se use (Weston, 2006).

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que originalmente se haya programado para liquidarse al término de un año. Existen muchas fuentes de financiación a corto plazo, pero los cuatro tipos principales son:

1. Los pasivos acumulados.
2. Las cuentas por pagar (el crédito comercial).
3. Los préstamos bancarios.
4. El papel comercial.

Los pasivos acumulados generalmente contienen los gastos acumulados y los impuestos acumulados, estas partidas se muestran en el balance general. Estos pasivos aumentan a medida que crecen las operaciones de una empresa, además esta deuda es gratuita en el sentido de que no se paga ningún interés sobre los fondos que se obtienen de ellos. Estas pasivos las empresas solo pueden hacer uso de ellas hasta donde le es posible ya que existen normas y leyes que establecen la cancelación de las mismas.

Las cuentas por pagar representan las cuentas por cobrar de otras empresas que nos han otorgado crédito comercial. El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios.

Otra forma de financiarse con las cuentas por pagar es retardando el pago de las facturas tanto como sea posible, pero sin llegar a perder la credibilidad ante los proveedores, esto sin embargo puede tener dos desventajas, primero, pierden la oportunidad de obtener descuentos y segundo que los proveedores no les faciliten crédito comercial.

#### *Préstamos bancarios a corto plazo.*

Los préstamos bancarios ocupan el segundo lugar en importancia como fuente de financiamiento a corto plazo, (Weston, 2006). En los financiamientos bancarios se utiliza generalmente combinaciones de varios servicios financieros como expresa el siguiente autor:

En el financiamiento a corto plazo, se está operando con instrumentos que complementan la tradicional línea de crédito o los préstamos de corto plazo: es el caso de las operaciones de factoring, de descuento de documentos, o los créditos de corto plazo con garantía de inventarios. (Contreras, 2009).

El préstamo bancario consiste en que el banco (prestamista) otorga cierta cantidad de dinero a un cliente (prestatario) hasta el importe máximo autorizado, para un propósito específico, garantizando con activos del prestatario o de terceros y con la condición de recuperarlo en la fecha de su vencimiento.

Estos préstamos también son llamados para capital de trabajo porque se destinan a los gastos corrientes de actividades productivas, comerciales y de servicios y su utilización no es superior al año.

En estos tipos de financiamientos no se tienen en cuenta el concepto del valor del dinero en el tiempo, ya que los flujos esperados de efectivo se producen en el periodo de un año.

“El papel comercial consiste en documentos a corto plazo emitidos por empresas de gran tamaño y con alta calificación crediticia. Estos documentos pueden tener una vigencia de hasta 270 días. Debido a que la empresa emite directamente y por lo general respalda la emisión con una línea de crédito bancaria especial, la tasa de interés que obtiene la empresa suele ser inferior a la que cobraría el banco por un préstamo directo” (Pedraza, 2009).

## **CAPÍTULO II: “La gestión del capital de trabajo en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus. Diagnóstico”**

En el presente capítulo se exponen las principales características de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus, el diagnóstico de su situación financiera en los períodos comprendidos entre el cierre de los años 2015 y 2016 y el análisis de las principales partidas que componen su capital de trabajo; demostrando en cada caso los problemas detectados.

### **2.1. Caracterización de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.**

La entidad fue creada en el año 1963 por el compañero Carlos Rafael Rodríguez a propuesta de nuestro máximo líder de la Revolución Fidel Castro, con el objetivo de organizar en el territorio de forma estatal la producción de carne de cerdo. En el año 1976, con la división político administrativa, se crea por la Resolución 313 del Ministerio de la Agricultura la actual Empresa Porcina Sancti Spíritus y posteriormente en el año 1997 por la Resolución 704 de este propio Ministerio se crea el Grupo de Producción Porcina, al que se le subordinan las empresas porcinas.

El 6 de diciembre de 2014, por la Resolución 654 del Ministro de la Agricultura, se decidió crear la Organización Superior de Dirección denominada Grupo Empresarial Ganadero, atendido por el Ministerio de la Agricultura, a partir de la fusión de las Organizaciones Superiores de Dirección denominadas Grupo de Producción Porcina, Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional y el Grupo Industrial de Alimentos y Silos, subordinados todos al Ministerio de la Agricultura, del cual forma parte nuestra empresa.

En noviembre del año 2000 le fue autorizado aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, el que se vio interrumpido el 9 de enero de 2004 por motivos de la no certificación de su contabilidad y por haber obtenido calificación de “sin control” en Auditoría de Comprobación Nacional del Control Interno, efectuada en noviembre de 2003; el 19 de enero de 2007 al haber eliminado las causas que originaron la suspensión y por Acuerdo 5887 del CECM se reinserta en este importante proceso

y a tenor del Decreto-Ley 252 y su reglamento trabaja en el continuo perfeccionamiento de su Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

### **Generales de la empresa**

- Nombre de la entidad: Empresa Porcina Sancti Spíritus.
- Dirección: Carretera del Jíbaro Km 1, Sancti Spíritus
- Constitución de la empresa: R/313 de 15/12/1976 del MINAG
- Aprobación del objeto social: R/346 del 12/5/2014 del MEP y las R/431 y 432 del 15/10/2014, ambas del Director General.
- Implementación del S.D.G.E. por acuerdo 5887 DE 19/1/2007 del C.E.C.M.
- Nombramiento del Director General: R/135 del 23/12/15 del GEGAN
- Código REEUP: 131-0-03727
- Categoría empresarial: III
- Licencia tributaria o NIT: 0100071973-6.
- Cuenta estandarizada CUP: 0652401277800717
- Agencia bancaria: 5241 BANDEC
- Cuenta estandarizada CUC: 0652401277820528, con licencia bancaria según Contrato 55/07Suplemento No.2
- Licencia comercial: 0030959.
- Licencia sanitaria: 1469/08.
- Empresa en perfeccionamiento empresarial.

### **Misión**

Producir para comercializar carne de cerdo, de manera eficiente, sostenible, sana y con calidad; aplicar la ciencia y la técnica y reducir la contaminación ambiental; mantener un eficiente sistema de control y lucha contra la corrupción, para consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial.

### **Visión**

Somos una empresa cumplidora de nuestros compromisos productivos, sin presencia de focos de PPC, con disminución de la carga contaminante, con cuadros y trabajadores capaces y comprometidos con el control y la lucha contra

la corrupción, eficientes en su gestión; una empresa que trabaja en la consolidación del perfeccionamiento.

### **Valores**

Lealtad a la Revolución, Trabajo en equipos, Disciplina Tecnológica, Actitud y Pensamiento estratégico, Control de los recursos, Cultura del Resultado y Alto Desempeño.

### **Objeto social**

La Resolución 346 dictada por el Ministro de Economía y Planificación con fecha 12 de mayo de 2014, en su resuelto segundo establece como objeto social para esta empresa:

Comercializar cerdos, carne y subproductos porcinos; alimento animal, insumos; biofertilizantes y semen, tanto producidos como adquiridos.

### **Política de comunicación**

La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes por lo que a partir de una buena interacción entre trabajadores y directivos y cumpliendo con los requisitos de una buena comunicación interna y externa, se producirá y se comercializará la producción de carne de cerdo y satisfacer las expectativas de los consumidores, con una elevada eficiencia y competitividad, lo que representa un alto compromiso. Se cuenta con un personal capacitado, con experiencia y recursos necesarios, estando comprometidos con esta política para ponerla en práctica.

### **Estrategia general**

Gestionar una comunicación efectiva que favorezca el desarrollo organizacional de la empresa.

## **Objetivo**

Establecer los lineamientos prácticos y metodológicos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la Comunicación organizacional en la empresa, a partir de la implementación del Sistema de Comunicación Empresarial.

## **De su alcance**

El Sistema de Comunicación está dirigido a los cuadros y trabajadores de las áreas que conforman la empresa para contribuir al cumplimiento de la misión, con los ajustes necesarios, de acuerdo con las características de cada lugar y a su público externo.

## **Logros**

-Existen identificados los canales de comunicación.

\*Directos: existe una correcta comunicación interpersonal donde se siguen los flujos verticales ascendentes y descendentes.

\*Mediatizados: existe en cada U.E.B al menos dos medios de comunicación. En todas las U.E.B existe un celular y un teléfono fijo o tronky.

-Existe un puesto de dirección encargado de transmitir la información inmediata con partes diarios productivos y de energía, así como eventualidades imprevistas que surjan o se desarrollen en el transcurso del día.

-La construcción e instalación de nuevas redes eléctricas para la optimización de la comunicación.

## **Retos**

-Crear los medios de comunicación interna entre todas las U.E.B y la Empresa.

### **ACCIONES:**

\*Conectando redes telefónicas.

\*Instalando correos electrónicos.

\*Estableciendo plantas de radio en los lugares donde no existan redes telefónicas.

\*Comprando tronkys y asignándolos a cada director para que no falle la comunicación cuando no exista cobertura para las redes telefónicas.

-Realizar las reuniones de los departamentos y dirección empresa mensuales.

\*Establecer en el plan de trabajo de la empresa actividades como: Consejo de dirección, Junta económica, Junta de RRHH, Comisión de divisa, Comisión de sobrantes y faltantes, Comisión de energía, Comité de contratación, Comité de prevención y control, Contacto operativo, Reunión de coordinación, Reunión de la carta tecnológica, Reunión de eficiencia económica.

-La realización de los despachos por departamento con la calidad requerida y en la fecha establecida. Esto se realiza con cada U.E.B y con cada especialista según la periodicidad establecida para las informaciones solicitadas (inmediata, mensual, trimestral, semestral, anual).

#### ACCIONES:

\*Cada U.E.B entregará a cada especialista al que se subordina la información solicitada para evaluar el resultado y aglutinar la información a nivel de empresa para suministrarla a los organismos superiores.

### Principales clientes

Sancti Spíritus:

UEB Frutas Selectas
Organismo MINAL
Empresa Cárnica
Acopio SS
Empresa Municipal de Gastronomía
Empresa Provincial de Gastronomía

La Sierpe:

EAI Sur del Jíbaro
CCS Camilo Cienfuegos
CCS Tony Aloma
UBPC Sur del Jíbaro
CCS Ernesto Guevara
CCS Hirán Rojas
CCS 40 Aniversario
CCS Humberto Carmenate
UBPC San Carlos
CCS Enrique Villegas

Trinidad:

Empresa Agroindustrial Trinidad
CCS Romelio Cornelio
CCS Valdivia
UEB Flora y Fauna
CCS José Ibáñez
CCS José Mendoza García
CCS Ramón González Coro
CCS Alberto Delgado

### **Principales proveedores**

Las formas productivas, que responden a las unidades cooperadas, y estas unidades constituyen más del 90% de la producción de la empresa; existen otros proveedores, pero en una escala mínima, como es el caso de una eventualidad de

la Empresa Genética, que les puede hacer la venta de algún animal racial, pero eso es mínimo.

## **2.2 Diagnóstico de la situación financiera de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus en el período de 2015-2016**

En este epígrafe se expone un diagnóstico de la situación financiera de la Entidad a través de la utilización de las razones o ratios financieros, a fin de conocer su efecto en el comportamiento del capital de trabajo neto con que cuenta.

Para el análisis se toman como períodos de comparación los datos obtenidos al cierre del año 2016 y en similar período del año 2015, en este caso, a partir de los Estados de Financieros. De esta manera se puede apreciar la evolución de las razones financieras en los dos años transcurridos y su influencia en la situación financiera actual, con el objetivo de proponer soluciones a las insuficiencias que se detecten.

### **2.2.1. Análisis de la liquidez:**

**Tabla No.1: Comportamiento del capital de trabajo neto.**

<b>Capital de trabajo neto</b>	<b>UM</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación</b>
AC-PC	pesos	\$-4,778,133.17	\$6,654,258.37	\$11,432,391.54

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

El capital de trabajo neto, representado por la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de la Empresa, en el año 2015 resultó negativo, tal como aparece en la Tabla No.1, incidiendo la cantidad de créditos bancarios, los altos intereses bancarios pagados por la utilización de créditos, el adeudo dejado de recibir del presupuesto del estado de las carnes de más de 9 millones de pesos, el incremento de los costos programas de mantenimiento y reparaciones ejecutados

en los 3 últimos años con fondos provenientes de la cuenta corriente y pérdidas por muertes y mermas de animales.

Para el 2016 la empresa cierra con un resultado positivo teniendo un aumento en capital de trabajo de \$11432391.54, este aumento se debe a un incremento de los activos circulantes sobre los pasivos circulantes, siendo las cuentas y efectos por cobrar la de mayor peso dentro del activo circulante. Refleja que la empresa está capitalizada y con este nivel de capital de trabajo positivo la solvencia y liquidez da posibilidad económica de enfrentar las principales deudas.



**Tabla No.2: Comportamiento de las razones de liquidez**

Razones de liquidez	UM	2015	2016	Variación
Razón de circulante	veces	0.96	1.05	0.09
Prueba ácida	veces	0.85	0.86	0.01

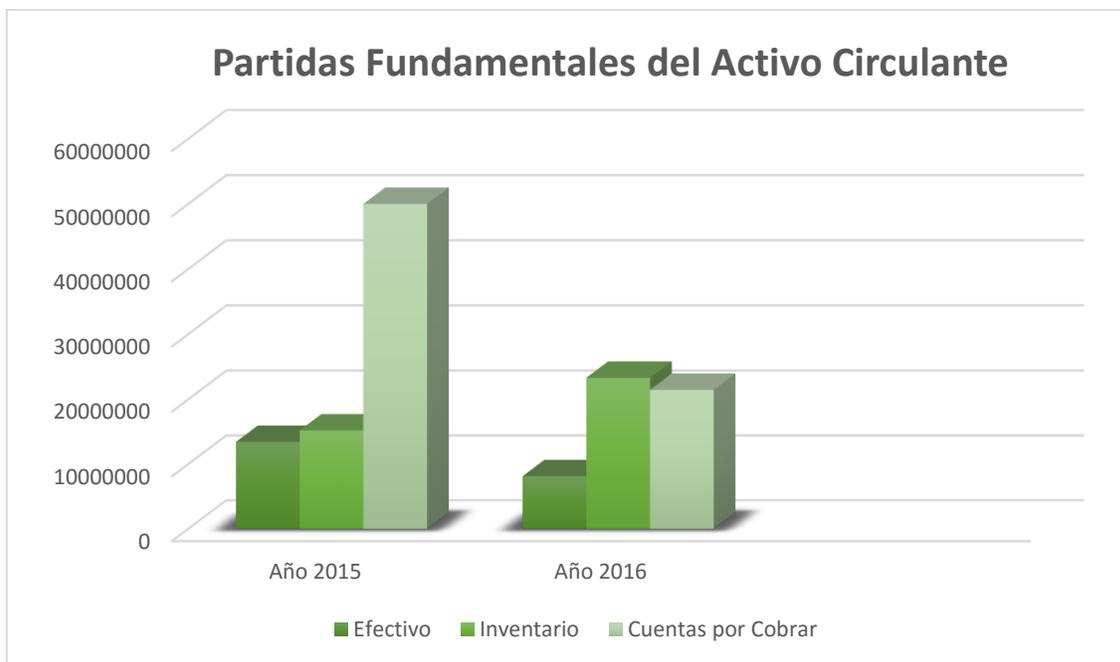
Razón de tesorería	veces	0.10	0.06	-0.04
--------------------	-------	------	------	-------

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

**La razón de circulante** que se muestra en la Tabla No.2, revela la capacidad de pago de la Empresa en el corto plazo. La misma aumentó en 0.09 veces en el 2016, este índice se considera favorable para la empresa a pesar de estar por debajo del límite permisible, pero teniendo en cuenta la capitalización de la misma es aceptable, aunque lo correcto sería por encima de 2 para poder hacer frente sin dificultad a sus obligaciones en el corto plazo.

En el caso de **la prueba ácida**, que aparece también en la Tabla No. 2 y cuya esencia refleja el comportamiento de la liquidez inmediata, también evidencia un aumento de 0.01 veces. Se considera favorable este indicador para ambos años ya que está por encima de lo establecida para la entidad que es de 0.70. Por cada peso de deuda la empresa posee 0.86 centavos convertibles en efectivo en el 2016, ello implica que la empresa es capaz de solventar sus necesidades urgentes con los recursos líquidos que cuenta.

En cuanto a la **razón de tesorería** contenida en la Tabla No. 2, que no es más que la cantidad de efectivo con que cuenta la Empresa de forma inmediata para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, puede decirse que se aprecian valores desfavorables para ambos años si se tiene en cuenta que generalmente se define como aceptable un valor alrededor de 0.5, siempre considerando que el valor idóneo depende del sector en que opera la Entidad y las características del mismo.



#### 2.2.2. Análisis de las razones de actividad.

Las razones de actividad permiten, fundamentalmente, analizar cuantas veces rotan los elementos económicos seleccionados, midiendo así el grado de efectividad con que la Entidad emplea los mismos. Las principales razones de actividades analizadas en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus, se muestran a continuación:

**Tabla No.3: Comportamiento de las razones de actividad**

Razones de actividad	UM	2015	2016	Variación
Rotación de cuentas por cobrar	veces	6.45	8.84	2.39
Ciclos de cuentas por cobrar	días	55.81	40.72	-15.09
Rotación de inventario	veces	19.32	20.05	0.73

Ciclo de inventario	días	18.63	17.96	-0.67
Rotación de cuentas por pagar	veces	13.25	12.56	-0.69
Ciclo de cuentas por pagar	días	27.17	28.66	1.49
Ciclo de efectivo	días	47.27	30.02	-17.25

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

La **rotación de cuentas por cobrar y el ciclo de cobro**, que se observan en la Tabla No.3, son indicadores directamente correlacionados, pues ambos revelan el comportamiento de la cobranza de la Entidad, el primero expresando la cantidad de veces que rotan las cuentas por cobrar en el año y el segundo a través del número de días promedio que tarda la cobranza de las mismas.

En el caso de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus, se muestran ciclos de cobro alrededor de los 55 y los 40 días, reflejándose una disminución del mismo del 2016 respecto al 2015 en 15 días. Este ciclo está por encima de los 30 días según los niveles de contratación que tiene la empresa con los clientes. Indica que no existe una buena gestión en las cobranzas de las cuentas. A pesar de este indicador se mantiene incidiendo fundamentalmente el principal cliente de la empresa que es la Empresa Cárnica que comienza sus pagos a partir de los 40 días. Mejora con respecto al año anterior, pero se necesita una mayor acción de las cobranzas necesitando además revisar sus sistemas y términos de facturación dados en las ventas.

En el caso de los **inventarios**, como se muestra en la Tabla No.3, el ciclo disminuye de 18 a 17 días, decreciendo en 1 día durante el 2016. No obstante, aunque este ciclo no refleja una inmovilización alarmante de los mismos, la empresa considera que se debe trabajar con mayor profundidad ya que una disminución de este ciclo evita incurrir en gastos de almacenaje, productos ociosos etc.

El **ciclo de pago**, de acuerdo con la Tabla No.3, que expresa la cantidad de días

promedio que la Empresa se tarda en pagar a sus proveedores, muestra valores que oscilan entre los 27 y los 28 días a través de un aumento no tan significativo de 1 día en el 2016.

Al obtenerse según lo establecido estos ciclos de pago, indica que la empresa está dentro de lo normal y que están cumplimentando con sus obligaciones con sus proveedores al tener un término de hasta 30 días para los pagos, situación que ha mejorado en estos años dado al trabajo con el crédito aprobado para el pago de los productores.

El **ciclo de efectivo**, que se muestra en la Tabla No.3, manifiesta el efecto combinado de los ciclos de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Este disminuyó de 47 días en el 2015 a 30 días en 2016, a pesar de esta disminución la empresa considera que no es del todo favorable y recomienda que debe trabajarse en una adecuada gestión de la conversión del efectivo lo que requiere una atención constante a las cobranzas, un manejo austero de los inventarios y un conocimiento profundo de los proveedores.

Hasta aquí se han expresado los resultados de las principales razones de actividad, las cuales arrojan problemas hacia un ciclo de pago demasiado acelerado, dejando un mínimo margen de tiempo para operar con este tipo de financiamiento, en comparación a su ciclo de cobro que está por encima de los límites establecidos por la empresa.

### **2.2.3 Análisis de las razones de endeudamiento.**

Las razones de endeudamiento reflejan la proporción del total de activos aportados por los proveedores, es decir, el financiamiento de terceros en la actividad económica de la Entidad. A continuación, se muestran en la Tabla No.4 los resultados de estas razones para la Empresa en cuestión.

**Tabla No.4: Comportamiento de las razones de endeudamiento.**

<b>Razones de endeudamiento</b>	<b>UM</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación</b>
Razón de endeudamiento	pesos	0.86	0.85	-0.01
Razón autonomía	pesos	0.14	0.15	0.01

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

La **razón de endeudamiento**, de acuerdo con la Tabla No.4, indica que en ambos años los fondos totales estaban financiados en más de su 80% por los acreedores, es decir, en el 2015 cada peso de activo total estaba financiado por 0.86 centavos de deuda, mientras que en el 2016 cada peso estaba financiado por 0.85 centavos de deuda. Por lo tanto, existe una utilización activa del financiamiento con terceros, tendiendo a disminuir levemente en el 2016 en 0.01 centavos.

La **razón de autonomía**, Esta razón muestra la proporción de los recursos totales que son propios de la entidad. En el año 2015, el 14% de los recursos totales correspondían a la Empresa Porcina, es decir, eran propios de la empresa. Para el año siguiente, 2016, aumentó al 15%. Esto indica que la empresa utilizó menos recursos propios como fuente de financiamiento para generar utilidades.

Para resumir los resultados arrojados por las razones de endeudamiento, puede plantearse que, en la Empresa Porcina de Sancti Spíritus, se utiliza activamente el financiamiento con terceros, a pesar de que este ha disminuido levemente del 2015 al 2016. La razón de autonomía aumenta de un año a otro en 0.01 veces.

#### 2.2.4. Análisis de las razones de rentabilidad.

**Tabla No.5: Comportamiento de las razones de rentabilidad.**

<b>Razones de rentabilidad</b>	<b>UM</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación</b>
Rentabilidad sobre ventas	pesos	0.02	0.04	0.02
Rentabilidad económica	pesos	0.06	0.11	0.05
Rentabilidad financiera	pesos	0.36	0.72	0.36

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

La **rentabilidad sobre ventas** aumentó durante el 2016 en 0.02 centavos, de acuerdo con la Tabla No.5, esto muestra la eficiencia de la Administración con respecto a un nivel determinado de ventas, y expresa que, por cada peso de Recursos Propios invertidos, Patrimonio o capital contable neto y de activos totales, cuál fue la capacidad generadora de utilidades de la empresa, lo que indica que cuanto mayor sea su resultado mejor será para la empresa.

Como nos indica la Tabla No. 5, la **rentabilidad económica** creció en 0.05 centavos en el 2016, y muestra la utilidad que se obtiene por cada peso de Activo Total Invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión o lo que es lo mismo, el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido. Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejarán en cuánto el Activo de la entidad ha sido productivo, y mide la capacidad de generar utilidad con relación al nivel de ventas y de inversión en fondos propios y en activos totales, al cierre de un período cualquiera. Se debe tener presente que mientras los niveles de ventas crezcan, mayores utilidades y rentabilidad se obtendrán.

Según muestra la Tabla No. 5, la **rentabilidad financiera**, aumentó en 0.36 centavos en el año 2016, este índice muestra la utilidad obtenida y expresa que, por cada peso de Recursos Propios Invertidos, es decir, cuánto dinero ha generado el Capital aportado por el estado en este caso, se tendrá mayor rentabilidad.

En términos generales, los valores totales de rentabilidad son favorables, tendiendo al aumento de los mismos de un año al otro. Estos índices expresan que mientras mayores sean, mejor será el resultado para la empresa.

## **CONCLUSIONES:**

Una vez culminado este trabajo investigativo y mediante el diagnóstico realizado a la Empresa a través de la utilización de los principales ratios financieros, se pueden concluir los siguientes problemas detectados:

1. La teoría revisada nos permitió profundizar en los conceptos abordados en torno a la administración del capital de trabajo.
2. En la empresa objeto de estudio se encontraron irregularidades con respecto a la administración del capital de trabajo.
3. En el diagnóstico realizado se constató: El capital de trabajo neto aumentó para el año 2016, los indicadores de liquidez son positivos, existen algunas irregularidades con respecto al ciclo de cobro, la empresa realiza una adecuada gestión de sus inventarios, utiliza un financiamiento activo con terceros y los niveles de rentabilidad arrojan valores relativamente bajos, aunque se consideran aceptables para la empresa.

## **RECOMENDACIONES:**

Se recomienda a la Empresa Porcina de Sancti Spíritus implementar, en la totalidad de las UEB, las propuestas referidas a:

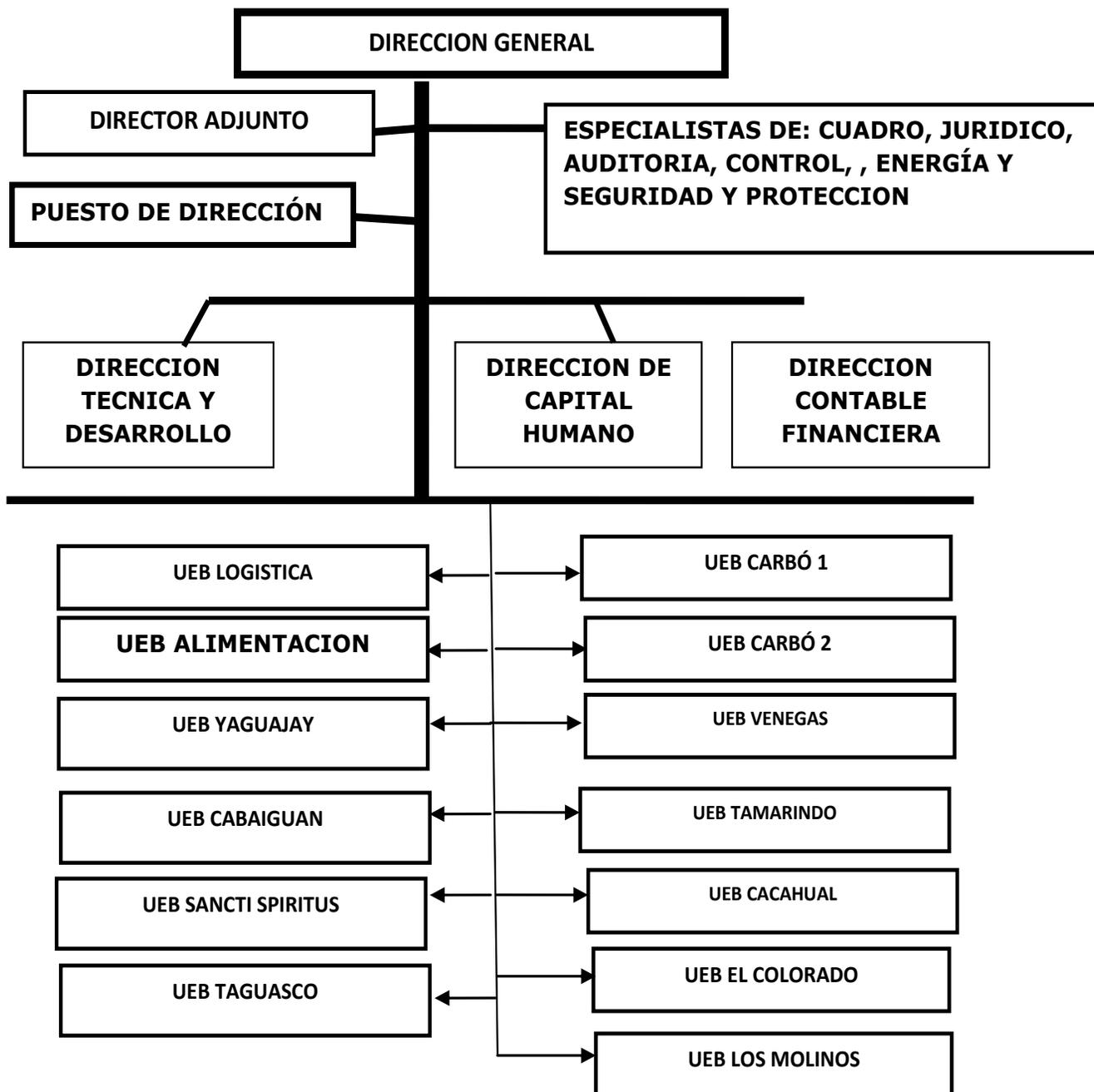
1. Realizar un estudio de capital de trabajo que responda a la estrategia que quiera mantener la Empresa en este aspecto.
2. Implementar la proyección del efectivo, a través de la aplicación del presupuesto de efectivo propuesto, con el fin de proyectar sus necesidades o excesos de efectivo a corto plazo e incluir una proyección adecuada de las compras esperadas para próximos períodos.
3. Utilizar el Método del Saldo de efectivo requerido para determinar la disponibilidad de efectivo que debe poseer la Empresa.
4. Extender las cuentas por pagar hasta el término establecido en los contratos, aumentando de esta forma el ciclo de pago, de modo que se logre un mejor aprovechamiento del financiamiento con terceros.
5. Realizar un estudio referente a los ciclos de cobro que actualmente tiene la Empresa, con el fin de establecer si precisamente son estos los idóneos de acuerdo a sus características. Continuar usando los mecanismos financieros con su principal cliente "La Empresa Cárnica".
6. Lograr que la empresa aumente los valores de rentabilidad para obtener una mayor eficiencia financiera.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- \* César H. Albornoz, M. A. C. (2013). Administración de capital de trabajo un Enfoque Imprescindible para las empresas en el contexto actual
- \* Figueredo, K. D. P. (2012). Procedimientos metodológicos para la Administración del Efectivo.
- \* Gitman, L. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera* (R. p. e. M. Cuba Ed.).
- \* Pedraza, J. C. Q. (2009). Planificación Financiera.
- \* Weston, F. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (L. H. Felix Varela Ed.).
- \* Rizzo, M. M. (2007). El Capital de Trabajo Neto y el Valor en las empresas.
- \* Sánchez, J. I. J. (2013). La importancia del ciclo de caja y el cálculo del Capital de Trabajo
- \* Aguirre, E. A. C. (2016). *La Administración del Capital de Trabajo y su influencia en la gestión empresarial de la empresa Constructora Génesis SAC del Distrito de Trujillo* Universidad Nacional de Trujillo.
- \* Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. (1996). administración (pp. 35-42). México DF: Prentice Hall.
- \* García, J. A. C. (2005). De la partida doble al análisis financiero. Contaduría Universidad de Antioquia, (46), 170-194.
- \* Chauca, F. H. P. (2016). La administración de efectivo y el concepto de flotación. Quipukamayoc, 23(44).
- \* Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Henao, S. A. F. (2008). Metodología de valoración para empresas pequeñas. Scientia et technica, 2(39).
- \* Vera, E. D. L. Procedimientos metodológicos para la administración del efectivo.
- \* Lopera, I. T. (2009). ADMINISTRACION DE INVENTARIO.
- \* Gómez, A. H. (2006). Administración de Inventario.
- \* Caldentey, E., & Pizarro, C. Administración de Inventarios. Diapositivas exposición tomadas de Internet.
- \* Durán, Y. (2012). Administración del inventario. Visión Gerencial.

**ANEXOS:**

**ANEXO No. 1: Organigrama de la empresa Porcina de Sancti Spiritus**



**ANEXO No. 2: Resumen del Estado de Situación. Empresa Porcina de Sancti Spíritus. Años 2015 y 2016.**

<b>Resumen del Balance General</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Activo</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		
Efectivo en caja	184,603.54	566,274.14
Efectivo en banco	13,248,921.27	7,569,725.72
Efectos y cuentas por cobrar	50,006,034.33	59,333,893.69
Otros activos circulantes	45,611,871.06	49,751,777.90
Inventario	15,201,826.99	23,308,561.40
<b>T. Activo Circulante</b>	<b>124,253,257.19</b>	<b>140,530,232.85</b>
<b>T. Activos Fijos</b>	<b>10,979,465.41</b>	<b>17,307,504.22</b>
<b>T. Otros Activos</b>	<b>15,472,019.90</b>	<b>15,371,940.96</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>150,704,742.50</b>	<b>173,209,678.03</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
Efectos y cuentas por pagar	22,826,089.54	37,952,955.05
Otros pasivos circulantes	106,205,300.80	95,923,019.43
<b>T. Pasivo Circulantes</b>	<b>129,031,390.36</b>	<b>133,875,974.48</b>
<b>T. Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>0.00</b>	<b>12,647,877.36</b>
<b>T. Otros Pasivos</b>	<b>583,921.89</b>	<b>431,125.34</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>129,615,312.25</b>	<b>146,954,977.18</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>21,089,430.25</b>	<b>26,254,700.85</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>150,704,742.50</b>	<b>173,209,678.03</b>

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus. Años 2015 y 2016

**ANEXO No. 3: Resumen del Estado de Resultados. Empresa Porcina de Sancti Spíritus. Años 2015 y 2016.**

	2015	2016
Ventas netas	322,575,013.57	524,483,010.67
Costo de venta	293,762,586.36	467,458,376.32
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>28,812,427.21</b>	<b>57,024,634.35</b>
Gastos Distribución en Venta	0.00	0.00
<b>Utilidad o pérdida Neta en Ventas</b>	<b>28,812,427.21</b>	<b>57,024,634.35</b>
Gastos generales y de Administración	2,101,282.68	17,158,602.82
<b>Utilidad o perdida en operaciones</b>	<b>26,711,144.53</b>	<b>39,866,031.53</b>
Otros gastos	17,612,617.49	20,983,769.55
<b>Utilidad antes de intereses e impuesto</b>	<b>9,098,527.04</b>	<b>18,882,261.98</b>
Impuesto sobre utilidades	1,512,630.12	0.00
<b>UTILIDAD NETA TOTAL</b>	<b>7,585,896.92</b>	<b>18,882,261.98</b>

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Porcina de Sancti Spiritus. Años 2015 y 2016

**ANEXO No. 4: Resumen de los ratios financieros calculados. Empresa Porcina de Sancti Spíritus. Años 2015 y 2016.**

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>UM</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>VARIACIÓN</b>
<b>Razones de Liquidez</b>				
Razón de Circulante	veces	0.96	1.05	0.09
Prueba Ácida	veces	0.85	0.86	0.01
Razón de Tesorería	veces	0.10	0.06	-0.04
<b>Razones de Actividad</b>				
Rotación de Cuentas por Cobrar	veces	6.45	8.84	2.39
Ciclo de Cuentas por Cobrar	días	55.81	40.72	-15.09
Rotación de Inventario	veces	19.32	20.05	0.73
Ciclo de Inventario	días	18.63	17.96	-0.67
Rotación de Cuentas por Pagar	veces	13.25	12.56	-0.69
Ciclo de Cuentas por Pagar	días	27.17	28.66	1.49
<b>Razones de Rentabilidad</b>				
Rentabilidad sobre Ventas	pesos	0.02	0.04	0.02
Rentabilidad Económica	pesos	0.06	0.11	0.05
Rentabilidad Financiera	pesos	0.36	0.72	0.36
<b>Razones de Endeudamiento</b>				
Razón de Endeudamiento	pesos	0.86	0.85	-0.01
Razón Calidad de la Deuda	pesos	0.14	0.15	0.01

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de la Empresa Porcina de Sancti Spíritus.

## FÓRMULAS

Razón de circulante:	$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$
Prueba ácida:	$\text{Activo circulante} - \text{Inventario} / \text{Pasivo circulante}$
Razón de Tesorería	$\text{Efectivo} + \text{Valores Negociables} / \text{Pasivo Circulante}$
Rotación de cuentas por cobrar:	$\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$
Ciclo de cuentas por cobrar:	$360 / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$
Rotación de cuentas por pagar:	$\text{Compras a crédito} / \text{Cuentas por pagar}$
Ciclo de cuentas por pagar:	$360 / \text{Rotación de cuentas por pagar}$
Rotación de inventario:	$\text{Costo de venta} / \text{Inventario}$
Ciclo de inventario:	$360 / \text{Rotación de inventario}$
Ciclo de efectivo:	$\text{Ciclo de Cobro} + \text{Ciclo de Inventario} - \text{Ciclo de pago}$
Rentabilidad sobre venta:	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$
Rentabilidad económica:	$\text{Utilidad antes de intereses e impuesto} / \text{Total de activo}$
Rentabilidad financiera:	$\text{Utilidad Neta} / \text{Total de capital}$
Razón de endeudamiento:	$\text{Total de pasivo} / \text{Total de activo}$
Razón autonomía:	$\text{Capital} / \text{Activo Total}$