

*Universidad de Sancti Spiritus
"José Martí Pérez".
Facultad de Contabilidad y Finanzas.*



TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Análisis de los inventarios y su
influencia en la administración del efectivo
en la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti
Spiritus*

Autora: Adialetys Méndez Pacheco.

Tutora: Lic. Iris María Rodríguez Carbonell.

Sancti Spiritus, 2011.

SINTEISIS:

La investigación presenta como objetivo analizar los inventarios y su influencia en la administración del efectivo en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, que permita lograr rendimientos satisfactorios en su crecimiento. El estudio sobre el inventario como parte primordial de una empresa, los tipos de inventarios, su significado económico, así como los beneficios y sugerencias para su gestión, permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el tema. Lo anterior permite arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de todo el estudio realizado y efectuar recomendaciones que deben tenerse en cuenta para lograr resultados superiores a los alcanzados hasta el momento.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación..... | 7 |
| 1.1 Generalidades sobre los inventarios..... | 7 |
| 1.2 El inventario como parte primordial de una empresa..... | 9 |
| 1.3 Partidas a considerar en la determinación del inventario..... | 12 |
| 1.4 Tipos de inventarios..... | 13 |
| 1.5 El costo a incluir en el inventario..... | 14 |
| 1.6 Valoración de los inventarios..... | 15 |
| 1.7 Conceptos básicos sobre gestión de los inventarios..... | 16 |
| 1.8 La administración del efectivo..... | 21 |
| 1.9 Otros análisis para evaluar la eficiencia en la administración del circulante | 26 |
| 1.10 Métodos de razones y proporciones financieras..... | 32 |
| Capítulo II: Caracterización y diagnóstico de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus. Análisis de los inventarios y su influencia en la administración del efectivo. Propuesta de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad..... | 39 |
| 2.1 Caracterización de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus..... | 39 |

| | |
|---|-----------|
| 2. 2 Diagnóstico de la Entidad..... | 42 |
| 2.3 Análisis de los inventarios en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus..... | 44 |
| 2.4 Propuesta de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad..... | 65 |
| Conclusiones..... | 70 |
| Recomendaciones..... | 71 |
| Bibliografía..... | 72 |
| Anexos # 1 Estructura Organizativa de la Empresa | |
| Anexos # 2 Estados Financieros de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus | |
| Anexo # 3 Cálculo de las Razones económicas y financieras. | |
| Anexos # 4 Tabla para el movimiento de los inventarios por UEB | |

INTRODUCCION

El manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. La empresa de hoy tiene que ser productiva para sobrevivir y prosperar. En mercados altamente competitivos, las empresas trabajan con inventarios cada vez más bajos y con niveles de servicios cada vez más altos.

La necesidad de mejorar la productividad viene del mundo de la competencia entre las empresas. Cuando un mercado permanece estable, las empresas pueden sobrevivir sin manejar sus activos con eficiencia, es decir, se pueden dar el lujo de malgastar recursos o subutilizarlos, ya que hay pocos competidores que ofrezcan mejores productos a precios más accesibles a los clientes. Pero la creciente inestabilidad nacional e internacional de los mercados, además del creciente número de empresas que se están abriendo paso, también constituye oportunidades y amenazas para las empresas que tienen que ser obligatoriamente más productivas para mantenerse competitivas.

Se entiende por Gestión de Inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

La gestión del inventario es una medida crítica utilizada por cada empresa. Si existe una mala gestión de inventario, se pueden dar lugar a importantes pérdidas financieras. Hay una serie de innovadoras soluciones de gestión de inventario de negocios que puede utilizar el propietario para mantener su inventario bajo control.

En el campo de la gestión empresarial, un inventario registra el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente. Los bienes de una entidad empresarial que son objeto de inventario son las existencias que se destinan a la venta directa o aquellas destinadas internamente al proceso productivo como materias primas, productos inacabados, materiales de embalaje o envasado y piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones.

Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario "parado" inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario "parado" tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse.

Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa, ante las fluctuaciones del mercado.

El perfeccionamiento empresarial exige de la introducción de nuevas técnicas de gestión de inventario que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y reducción de los costos y gastos, para el logro de tales objetivos se hace necesaria realizar un análisis de los mismos en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, ubicada en el municipio Cabaiguán con 11 UEB ubicadas en 6 de los 8 Municipios que cuenta la Provincia ellos son Yaguajay, Taguasco, Trinidad, Jatibonico, Sancti Spíritus, Fomento y Cabaiguán, con 10 años de experiencia ya que fue creada el 6 de julio del 2000 por lo que se encuentra lista para lanzar una imagen corporativa capaz de identificar su producto en la comercialización, la misma pertenece al Ministerio de la Agricultura (MINAG). Dicha empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial, además su objeto social se centra en la producción y comercialización de forma mayorista tabaco torcido a mano y sus subproductos, con destino a la exportación y al consumo nacional, en ambas monedas.

Sus principales proveedores son:

- Empresa de Abastecimiento Técnico Material.
- Empresa de Rama Sancti Spíritus.

En un estudio fáctico se detectó que existen productos que presentan un lento movimiento incidiendo negativamente en la liquidez de la empresa, de ahí que la viabilidad de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la entidad de analizar sus inventarios, con vista a contribuir a una mejor administración del efectivo, y así resolver los problemas existentes.

Situación problemática existente

La Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus en su visión se propone producir tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional, por surtidos, según la demanda del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba.

Para lograr superar este reto la Empresa necesita resolver una serie de carencias relacionadas con:

- Existe poca claridad sobre los principales Indicadores Económicos y Financieros, así como su importancia para el desarrollo y consolidación de la empresa.
- Es necesario perfeccionar los sistemas de análisis de los inventarios.

Por tal razón el problema científico de la presente investigación consiste en:

Los elevados ciclos de inventarios que presenta la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, influyen negativamente en la administración del efectivo.

Objeto de investigación:

Proceso de cálculo y análisis de los inventarios en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Campo de Acción:

Los inventarios en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Población:

Las cuentas del Activo Circulante de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

Muestra:

Cuentas de inventarios y efectivo de los años correspondientes del 2009 al 2010.

Objetivos de la investigación:

El objetivo general del presente trabajo se enmarca en:

Analizar los inventarios y su influencia en la administración del efectivo en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, que permita lograr rendimientos satisfactorios en su crecimiento.

Objetivos Específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con los inventarios.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.
3. Analizar los inventarios y su influencia en la administración del efectivo en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.
4. Proponer acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

En este estudio se pretende validar la hipótesis:

Si se realiza un análisis de la situación actual que presentan los inventarios y su influencia en la administración del efectivo en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, se lograrán rendimientos satisfactorios en su crecimiento.

Métodos y técnicas empleadas:

Métodos:



1. Análisis y síntesis.
2. Histórico-lógico.
3. Inducción deducción.
4. Observación directa.

Técnicas:



1. Indicadores matemáticos.
2. Revisión documental.

Significación teórica

El valor teórico de la investigación es que a través del estudio y análisis de la literatura existente se puede aplicar los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre el análisis de los inventarios para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista a una mejor administración del efectivo y así lograr un buen funcionamiento de la entidad.

Significación Práctica

El análisis que se realiza de los inventarios se puede aplicar en todas las empresas con vista a contribuir a una mejor administración del efectivo y así lograr un buen funcionamiento de la entidad.

La **viabilidad de la investigación** está determinada por la necesidad que tiene la entidad de analizar sus inventarios y su influencia en la administración del efectivo con el fin de lograr rendimientos satisfactorios en su crecimiento.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como base los datos reales correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010, efectuándose un proceso comparativo entre ellos. Los mismos fueron tomados de los libros, registros de la Contabilidad y Estados Financieros.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Introducción: Se efectúa una breve panorámica de hacia dónde está dirigida la investigación, además de que se expone el problema científico y el objetivo a alcanzar con la misma.

Capítulo 1: Hace referencia a la revisión bibliográfica donde se tratan criterios relacionados con los inventarios y el efectivo.

Capítulo 2: Se realiza el diagnóstico de la situación actual que presenta la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus en relación a sus inventarios, así como se muestra el análisis de los mismos y su influencia en la administración del efectivo, a la vez que se proponen acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

El trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se exponen recomendaciones que pueden ser de utilidad para la entidad. Además se expondrá la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

Capítulo 1: FUNDAMENTO TEORICO

El presente capítulo persigue, entre otras cuestiones, el análisis y estudio de la bibliografía relacionada con los inventarios, destacando los conceptos, características e importancia de esta actividad; dentro de la evaluación del desempeño se destacan, los objetivos, la importancia, y los diferentes métodos utilizados para su análisis; finalmente se llegan a conclusiones y recomendaciones que son de gran utilidad para dicha entidad.

Todo ello permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve como punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el análisis de los inventarios.

1.1 GENERALIDADES SOBRE LOS INVENTARIOS

La presentación y valuación adecuada del inventario requiere la mayor atención por parte de la profesión contable, pues representa uno de los activos más importantes y de mayor peso específico en muchas empresas, además, constituye la mayor parte de las fuentes de ingresos tanto de las empresas comerciales como industriales, de modo que influye significativamente en el resultado de un período y en la situación financiera de una empresa. El trabajo contable que demanda el control de los inventarios es considerable debido al volumen de unidades físicas que lo componen, al valor que estos representan, y a su elevado movimiento por intervenir en gran parte de las actividades de las empresas.

Desde el punto de vista jurídico, la palabra inventarios se refiere al método utilizado en la determinación, por enumeración y conteo, de todos los bienes que posea una persona o empresa. En cambio desde el punto de vista contable tiene un sentido más limitado, al referirse sólo a las cosas u objetos que posee la empresa con ánimo de vender.

De aquí se puede distinguir los inventarios de las entidades dedicadas a la comercialización de otras dedicadas al proceso productivo. En el inventario de las primeras se incluyen las mercancías con destino a la venta; por su parte en las empresas productoras se incluyen las materias primas para insumir en el proceso productivo, los productos en proceso en la fecha de los estados financieros, valorados al costo incorporado, y los productos terminados con destino a las ventas o al insumo.

Al término “inventarios” se le ha dado tradicionalmente dos significados: desde el punto de vista jurídico es el acto de enumeración o conteo de las unidades físicas de los activos que dispone una entidad o establecimiento; desde el punto de vista contable tiene una connotación distinta: representa los recursos materiales que dispone una entidad para consumir en el proceso productivo o para comercializar. De aquí se puede distinguir los inventarios de las entidades dedicadas a la comercialización de otras dedicadas al proceso productivo. En el inventario de las primeras se incluyen las mercancías con destino a la venta; por su parte en las empresas productoras se incluyen las materias primas para insumir en el proceso productivo, los productos en proceso en la fecha de los estados financieros, valorados al costo incorporado, y los productos terminados con destino a las ventas o al insumo.

Una característica distintiva de estos inventarios es que transfieren totalmente todo su valor (costo) al costo del producto que se elabora, al costo del servicio que se presta o al costo de venta de las mercancías vendidas.

Además de los elementos apuntados anteriormente, en los inventarios también se incluyen algunos recursos materiales que dado sus bajos costos y/o corto tiempo de vida útil no es recomendable considerarlos como activos fijos, en este caso se incluyen los útiles y herramientas, las piezas de repuestos, y los envases retornables.

Es muy importante apuntar que la identificación como inventario de determinado medio no depende de su característica económica, sino del uso que se le dará en cada entidad. Para mostrar dos ejemplos analicemos el caso del azúcar, donde en la industria azucarera que la produce es un producto terminado, en la entidad comercial que la comercializa es mercancía para la venta, y en una fábrica de bobones es una materia prima. De modo similar, un camión para el transporte de carga es un producto terminado en la empresa que lo fabrica, mercancía para la venta en la empresa comercializadora, y un activo fijo tangible en la empresa que lo utiliza en la transportación de productos.

No obstante, indicadas las particularidades de los inventarios en las distintas actividades, ya sean comerciales o industriales, se seguirá la lógica que se viene trabajando en el presente texto, es decir, se continuará particularizando en los elementos relativos a la actividad comercial, pues lo referente a la actividad industrial será tema de estudio en la contabilidad de costo.

En el estudio de la contabilidad de los inventarios se debe tomar en consideración tres elementos básicos. En **primer** lugar, las unidades físicas que se deben incluir en el inventario, ante las complejidades que se crean, fundamentalmente, con las mercancías en tránsito, las ventas a plazos y las mercancías en consignación, entre otros. Un **segundo** elemento lo constituye la definición de qué costos se deben incluir en el inventario y cuáles deberán formar parte de los gastos del período. Por **último** habrá que decidir el supuesto de flujo del costo del inventario que se adoptará, que en tal sentido constituyen los métodos para la valoración de los inventarios.

1.2 EL INVENTARIO COMO PARTE PRIMORDIAL DE UNA EMPRESA.

El inventario es una parte primordial de muchas empresas. Esencialmente, el inventario es el almacenamiento de los productos que se venden a los consumidores con el fin de obtener una utilidad. Además, en algunos casos, el inventario también incluye lo que la empresa utiliza para mantener el negocio en

marcha y funcionando. Hay diferentes formas de inventario y cualquier empresa puede basarse en una o más formas de inventario. En primer lugar, se menciona el inventario de materiales y componentes: este tipo de inventario es el almacenamiento de las distintas partes para la fabricación de productos más grandes.

Por inventario se define “al registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión”

El inventario es “...el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados...”. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

También se define Inventarios o Stocks como “la cantidad de bienes o activos fijos que una empresa mantiene en existencia en un momento determinado, el cual pertenece al patrimonio productivo de la empresa.”

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el Balance General como en el Estado de Resultados. En el Balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el Estado de Resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un período determinado.

Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito, también se considera como una parte fundamental de todo

sistema logístico” El inventario es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor.”

El inventario es capital de trabajo inmovilizado convertido en productos conservados en los almacenes y sometidos a riesgos. Bajo esta premisa, el inventario debe rendir un beneficio económico superior al que produciría el capital equivalente depositado en un banco ganando interés o invertido en un negocio de bajo riesgo.

Algunos riesgos que amenazan el inventario son los siguientes:

- Catástrofes naturales: Las tormentas tropicales, inundaciones, descargas eléctricas, penetraciones del mar, terremotos y temblores de tierras. En Cuba existen lamentables ejemplos de afectaciones por el paso de huracanes.
- Accidentes. Incendios, accidentes de tránsito y otros accidentes.
- Mala manipulación: Una manipulación descuidada puede traer como consecuencia la pérdida de un producto (roturas, derrames)
- Deterioro y mermas: el calor, la humedad, malos sieres, envasados deficientes., También en cámaras frías, el almacenamiento de productos con incompatibilidad organoléptica, produce pérdidas de sus características, iniciales, disminuyendo su valor final.
- Pérdidas: se producen por hurto, malos envíos, derrames y vencimientos...
- Desarrollo de nuevas tecnologías: el cambio de un determinado equipamiento puede convertir en obsoleto importantes cantidades de piezas y agregados. Cambios en gusto de los consumidores: el cambio de moda, de época del año u otros factores pueden amenazar seriamente la venta de una importante cantidad de productos y artículos conservados en los almacenes.
- Deficiencias en la transportación: en la transportación pueden producirse afectaciones por mal tapado o mal acomodado de la carga en el medio de transporte, lo que provoca daños a los inventarios en tránsito.
- Plagamiento: muchos productos alimenticios deben ser protegidos contra diferentes tipos de plagas, ya sea con fumigaciones periódicas o asegurando

condiciones de almacenamiento como ambiente de controlado, que ejerzan una profilaxis efectiva contra el ataque de plagas y enfermedades.

1.3 PARTIDAS A CONSIDERAR EN LA DETERMINACIÓN DEL INVENTARIO

Un paso necesario en la contabilización de los inventarios es la adecuada determinación de la cantidad a presentar en la información financiera que se brinda a los distintos usuarios. Por ello todas las entidades deben contarlo al menos una vez al año para cerciorarse de la confiabilidad de información que muestran los registros y controles contable. Con frecuencia resulta complicado decidir la inclusión o no de determinadas partidas en las cifras que muestran las cuentas de inventarios, por las particularidades en que se encuentran involucrados, como son:

Mercancías en tránsito. Como principio elemental, el inventario de mercancías a figurar en el estado de situación debe comprender todos aquellos que son propiedad de la empresa. Pero en ocasiones existen mercancías que en la fecha de formular los estados financieros no ha sido recibida en los almacenes por encontrarse en tránsito. Surge entonces la cuestión de si deben o no incluirse en el inventario. Para resolver esta situación generalmente en el convenio de compra – venta se especifican las condiciones LAB (libre a bordo) para indicar cuando se traspa la propiedad del vendedor al comprador y quien paga los costos de flete.

Mercancías en consignación. Se denomina consignación a la transferencia física de mercancías del vendedor o proveedor a otra entidad legal quien actúa como agente de venta del vendedor. El vendedor se llama “comitente o remitente” de las mercancías y la propiedad de las mismas le pertenece. El que recibe las mercancías en consignación es llamado “consignatario o comisionista”. Las mercancías enviadas en consignación y todavía permanecen sin venderse en manos del comisionista, deben incluirse en el inventario del consignador, por pertenecer a éste.

Mercancías vendidas a plazo. En las ventas a plazos el vendedor mantiene la propiedad de las mercancías vendidas hasta tanto el comprador haya satisfecho íntegramente su importe. Aunque la propiedad legal de las mercancías no se transfiere al efectuarse la venta, la práctica contable establece que las mercancías se excluyen del inventario si el por ciento de cuentas malas puede estimarse razonablemente.

1.4 TIPOS DE INVENTARIOS.

Los inventarios de acuerdo a las características físicas de los objetos a contar, pueden ser:

- Inventarios de materia prima o insumos: Son aquellos en los cuales se contabilizan todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de la empresa. Son artículos que compra la empresa a otras o a otra división de la misma corporación. Las únicas materias primas que son verdaderamente “primas” son minerales básicos que se extraen de la tierra y los productos agrícolas. El nivel real que se mantiene de cada materia prima depende del tiempo de entrega necesario para recibir los pedidos, la frecuencia de uso, la inversión necesaria y las características físicas del inventario.
- Inventarios de materia semielaborados o productos en proceso: Como su propio nombre lo indica, son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa, pero que todavía no son aptos para la venta. Todos los elementos que se utilizan actualmente en el proceso de producción. Normalmente son productos parcialmente terminados que se encuentran en una etapa intermedia de producción. El nivel de producción en proceso depende en gran parte del tiempo y de la complejidad del proceso de producción.
- Inventarios de productos terminados: Son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir que se encuentran aptos para la venta.

- Inventarios de materiales para soporte de las operaciones, o piezas y repuestos: son aquellos donde se contabilizan los productos que aunque no forman parte directa del proceso productivo de la empresa, es decir no serán colocados a la venta, hacen posible las operaciones productivas de la misma, estos productos pueden ser: maquinarias, repuestos, artículos de oficinas, etc.

Existe otra clasificación de inventarios que se refiere a la concepción logística del mismo, estas son las siguientes:

- Inventarios cíclicos o de lote: Se generan al producir en lotes no de manera continua. Por ejemplo cuando un tornero acumula piezas hasta completar un lote que será enviado al fresado o al siguiente proceso. Estos inventarios facilitan las operaciones en sistemas clásicos de producción, porque permiten que el sistema productivo no se detenga.
- Inventarios estacionales (por estación): Son aquellos donde se contabilizan aquellos productos que poseen demandas que depende de alguna estación o periodo de tiempo específico. Un ejemplo de estos pueden ser: los paraguas, los juguetes y los artículos de moda.
- Inventarios de seguridad: Se generan para amortiguar variaciones en la demanda o para cubrir errores en la estimación de la misma. Estos inventarios derivan del hecho de que la demanda de un bien o servicio proviene usualmente de estudios de mercado que difícilmente ofrecen una precisión total.
- Inventarios especulativos: Estos se derivan cuando se espera un aumento de precios superior a los costos de acumulación de inventarios, por ejemplo, si las tasas de interés son negativas o inferiores a la inflación.

1.5 EL COSTO A INCLUIR EN EL INVENTARIO.

No menos importante resulta la solución al problema asociado a la determinación de qué valor se debe llevar al inventario para su presentación en los estados financieros. Su influencia en la determinación del resultado, al intervenir directamente en el costo de ventas, así como en la posición financiera, por figurar como una importante partida del activo, obliga a definir una base adecuada para

su valoración. Se ha aceptado, al igual que en otros activos, que los inventarios se contabilicen a su costo, constituyendo la base fundamental para su valoración. No obstante, en determinadas circunstancias se acepta el empleo de otras bases; tales como, costo o mercado el menor, valor realizable neto, valor realizable, o valor presente.

Al determinar el costo a incluir en el inventario es necesario definir los **costos inventariables**, los cuales forman parte de su valor total. Normalmente el costo incluye el precio pagado para adquirirlo (precio de factura) menos cualquier descuento en compras, más el impuesto sobre las ventas, aranceles, cargos de transportación, seguros y todos los demás costos incurridos para hacer que las mercancías estén listas para la venta.

Aunque en teoría es correcto considerar, como parte del inventario, los costos de almacenamiento y manipulación, así como los del departamento de compras los inconvenientes prácticos inducen a no incluirlos, lo cual ha sido comúnmente aceptado. Igualmente no constituyen gastos inventariables, y como tales formarán parte de los gastos del período, los gastos de venta y de administración. Por su parte, resulta polémico la inclusión o no de los gastos de intereses, por el financiamiento de las compras como parte del costo del inventario. La consideración de los descuentos por pronto pago en compras como deducción de los costos del inventario o como ingresos del período, se ha debatido en la teoría contable, aunque la última alternativa ha resultado más cuestionada y presenta menos justificación técnica.

Como se ha indicado, los costos inventariables en la actividad industrial presentan sus particularidades y resulta objeto de estudio en los temas de contabilidad de costo.

1.6 VALORACIÓN DE LOS INVENTARIOS.

La adecuada valoración de los inventarios es uno de los principales problemas asociados a esta partida. Su incidencia en el cálculo de los resultados del período, en la cuantificación de los activos, y su influencia en los resultados del análisis económicos financieros exigen la adecuada valoración de los mismos.

La determinación del costo de los inventarios resulta fácil cuando el costo unitario permanece constante durante el período, sin embargo, este cambia con frecuencia.

Dada la diversidad de giros y las constantes fluctuaciones de los precios de compra, resulta complicada la adecuada valoración de los inventarios. Para ello la contabilidad debe tener alguna medida de asignar el costo a cada artículo –a los vendidos para determinar el Costo de Venta, y a las existencias para determinar el costo del inventario final–, aunque la atención se fija en la valuación del inventario final.

1.7 CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS.

Se entiende por Gestión de Inventarios, “... todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos. Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa es el objetivo principal de la gestión de inventarios, colocándoles a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos y pérdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado.

Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada. También constituye en gran medida a resolver la satisfacción de la demanda de un producto.

En la Gestión de Inventarios están involucradas tres actividades básicas a saber:

1. Determinación de las existencias: La cual se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar y podemos detallar estos procesos como:

- Toma física de inventarios
- Auditoria de Existencias
- Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)
- Conteos cíclicos

2. Análisis de inventarios: La cual está referida a todos los análisis estadísticos que se realicen para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que deberíamos tener en nuestra planta, es decir aplicar aquello de que "nada sobra y nada falta", pensando siempre en la rentabilidad que pueden producir estas existencias. Algunas metodologías aplicables para lograr este fin son:

- Formula de Wilson (máximos y mínimos)
- Just in Time (justo a tiempo)

3. Control de producción: La cual se refiere a la evaluación de todos los procesos de manufactura realizados en el departamento a controlar, es decir donde hay transformación de materia prima en productos terminados para su comercialización, los métodos más utilizados para lograr este fin son:

- MRP (planeación de recursos de manufactura)
- MPS (plan maestro de producción)

1.7.1 ¿POR QUÉ DEBE SER GESTIONADO EL INVENTARIO?

Independientemente de la forma de inventario que tenga una empresa, la gestión inadecuada de ese inventario puede dar lugar a excesos en el pedido de materiales, y la pérdida del mismo. La mala gestión de inventario en un almacén o en una empresa puede incluso resultar en el robo: elementos de almacenamiento pueden ser robado sin el conocimiento de la empresa, si el inventario no está bien rastreados. Si un empresario no sabe lo que tienen en el almacenamiento, no

puede saber qué es lo que debe ordenar. Si el balance es perecedero, los elementos que hay en el almacenamiento pueden quedar en residuos y el costo de los fondos de la propia empresa podría aprovecharse mejor. También, exceso de productos no perecederos no es lo mejor: la presencia excesiva de acciones puede dar lugar a los pocos espacios de almacenamiento y la necesidad de almacenamiento adicional innecesaria para las acciones. Puesto que, en la mayoría de los casos el espacio de almacenamiento es un activo valioso, el uso de espacio de almacenamiento debe ser utilizado de manera eficiente. La baja de las existencias de inventario puede dar lugar a consumidores descontentos o pobre tiempo de producción.

Imagine una empresa que no dispone de todas las piezas que necesita para complementar los pedidos en el momento oportuno o una empresa que tiene que pausar la producción para esperar que las partes que faltan lleguen a su almacén, no puede realizar el trabajo y quienes ordenaron el producto pueden estar completamente insatisfechos con la empresa del servicio. Ahora imagina una empresa que anuncia determinados productos a la venta y no tiene suficiente de las existencias para satisfacer la demanda de los clientes, una vez más, los clientes insatisfechos y descontentos son el resultado. Curiosamente, la buena gestión de inventario y de almacén puede poner fin a estas cuestiones y asegurarse de que una empresa funciona sin problemas. En esencia, la gestión del inventario es una medida vital en casi todos los negocios. El esfuerzo de las empresas pueden mantener un seguimiento adecuado de las pérdidas que se reclamen durante el tiempo de impuestos; más de un balance, en virtud de las existencias y el robo a un mínimo.

1.7.2. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

Cuando una empresa toma las ventajas de las soluciones de una gestión de inventario ellos verán inmediatamente, los beneficios de estas soluciones. En primer lugar, todos los propietarios de negocios deben estar preparados para los imprevistos que pueden dar lugar a enormes pérdidas. Por ejemplo, si una

empresa sufre daños como consecuencia de un incendio o como consecuencia de actos de vandalismo, la empresa va a querer hacer una reclamación al seguro. Si la empresa no es plenamente consciente de lo que tienen en su inventario no estarán en condiciones de presentar una reclamación precisa. Teniendo un buen inventario actualizado, los propietarios de negocios también pueden hacer la reordenación de los productos simples. El reordenamiento es mucho más eficiente cuando los dueños de negocios pueden determinar en un breve o en un rápido inventario lo mucho que tienen. Restando el número de artículos vendidos o utilizados desde el inventario inicial, la empresa puede calcular la cantidad de productos que deben ser ordenados. Conocer el valor de una empresa ayuda a la empresa para determinar el éxito global. En verdad, al igual que los bienes básicos que forman parte de la empresa vale la pena también hacer el inventario de lo que posee una empresa. Con el fin de comprender el valor total de una empresa, un gestor de almacén y una gestión de inventario son importantes.

Como se mencionó anteriormente, otro beneficio derivado de la buena medición de los inventarios se pueden identificar en el hecho de que los propietarios de negocios pueden satisfacer mejor la demanda del consumidor. Sin embargo, este beneficio tiene una ventaja a largo plazo así: cuando una empresa proporciona a un cliente con los servicios o productos que necesitan con eficacia y de respuesta inmediata, la empresa gana la lealtad de los consumidores. Por otra parte, la lealtad de la empresa, puede pasar de boca en boca y convertir el éxito en publicidad. Las empresas ganan nuevos clientes y consumidores debido al excelente servicio que prestan. Como punto final, más clientes significan un aumento directo en la línea de resultados del negocio.

1.7.3 SUGERENCIAS PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIO.

Hay varias medidas que las empresas pueden utilizar de manera efectiva para mantener su inventario bajo control. A algunos pasos simples es todo lo que se necesita si un empresario quiere tomar el control total de todo lo que hay en almacenado. En primer lugar, la empresa necesita hacer un primer recuento de

todo en la acción. El total de todos los artículos en existenciales deben ser completamente documentados, así como todos los temas que están listos para la venta. El recuento puede garantizar su exactitud. Esto dará a la empresa un punto de partida para el seguimiento de inventario. En este punto, puede resultar una ventaja para la empresa titular utilizar algún tipo de inventario de seguimiento de la aplicación de software. Luego, cuando al nuevo inventario se añade a las existencias, lo primero que una empresa titular debe hacer es comprobar su calidad. ¿Alguno de los productos están dañados o dañado? Si es así, tendrán que ser devueltos a fin de que la empresa puede obtener crédito apropiado, los artículos dañados no sirve tenerlos guardados en los estantes o en el depósito del almacén. A continuación, el nuevo inventario debe añadirse a la cuenta del inventario existente, en particular en la documentación de negocios. Esto ayudará a la empresa a mantener un adecuado control de lo que está en la acción. Cuando ordena esto es un consejo no a lo largo de la acción y ni en virtud de la acción del inventario: sin embargo, esto no significa que la empresa no debería sacar el máximo provecho de lo que está disponible para ellos en términos de ventas y descuentos. En caso de los artículos comprados a granel sean menos costosos, a veces es buena idea la compra de ellos de esa manera. Esencialmente, el propietario de las empresas necesitará tomar una decisión y adoptar la que le parezca, considerando la capacidad del producto.

Al pedir un Balance, es importante que una empresa titular no haga el sustituto de calidad por cantidad. En otras palabras, el inventario barato no es necesariamente buena inventario y la compra de productos menos caros para aumentar su inventario podría dar como resultado la pérdida de beneficios. No importa qué medidas de control de inventario se pone en su lugar, siempre es imprescindible que la calidad de los productos siga siendo la primera y principal preocupación de la empresa. Obtener la cantidad correcta de inventario va a necesitar un poco de proyección especulativa en nombre de la empresa titular. El operador de la empresa va a tener que adivinar cuánto cree que puede vender en los próximos meses con el fin de ordenar la cantidad que se necesitan. Por el seguimiento de

inventario sobre una base semanal o mensual, la empresa será capaz de identificar las pautas previsibles de uso del producto y la venta. Entonces pueden basar su proceso de pedidos en esas predicciones. El resultado final es que a lo largo de la acción y en virtud de las existencias de inventario se reducen al mínimo. Diligente y regular seguimiento de inventario, se recomienda en todo momento. Además, cuando se recuenta el inventario en un almacén o empresas es imprescindible que todos los cálculos sean correctos. ¿De qué sirve el seguimiento del inventario si todos los cálculos están mal? Básicamente, cálculos inexactos de inventario dan como resultado importantes pérdidas de tiempo y dinero para una empresa.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios.

La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

1.8 LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO.

La administración de este rubro es uno de los campos fundamentales en la administración del capital de trabajo, pues la caja representa el activo más líquido que poseen las empresas, por medio del cual se pueden cubrir las erogaciones imprevistas y reducir de esta forma el riesgo de una crisis de liquidez.

El término efectivo o caja se refiere a todo el dinero, ya sea en caja o en cuenta de banco que posee la organización, que genera o recibe durante un período

determinado, que se distingue por no producir ningún rendimiento y posibilita la utilización de forma inmediata del dinero en las operaciones de la empresa.

El objetivo fundamental de la administración del efectivo es minimizar los saldos de efectivos ociosos y lograr la obtención del equilibrio entre los beneficios y los costos de la liquidez.

La caja puede considerarse además como el denominador común al cual se reducen el resto de los activos líquidos como son las cuentas por cobrar y los inventarios, las empresas poseen diferentes motivos para mantener existencias de efectivo tales como:

1. Transaccional: Capacita la empresa para que realice sus operaciones ordinarias.
2. Precautorio: Prevee los flujos de entrada y salida que se van a tener en la empresa.
3. Especulativo: Capacita la empresa para aceptar oportunidades de lucro que puedan surgir en determinadas situaciones de negocio.
4. Requerimiento de un Saldo Compensatorio: Se refiere a los niveles mínimos que a una empresa le conviene mantener en su cuenta bancaria.

Para lograr una administración eficiente del efectivo se deben considerar las siguientes estrategias o políticas básicas:

- Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin perder credibilidad crediticia pero aprovechando cualquier descuento por pronto pago.
- Rotar los inventarios tan pronto como sea posible, evitando el agotamiento de existencias que puedan afectar las operaciones.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas futuras.

El impacto de la aplicación de estas políticas en el cumplimiento de los objetivos expuestos requiere del empleo de fórmulas y modelos que posibiliten la disponibilidad del efectivo en las operaciones, a través del empleo de:

- Administración del ciclo de efectivo.
- Modelos económicos matemáticos.

1.8.1 NO SE PUEDE ADMINISTRAR LO QUE NO SE CONOCE.

El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este Estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa (en donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él (en qué lo ha aplicado).

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la empresa y su salud financiera.

Además de esta fuente, existen otras:

- Pasivos.
- Aportaciones de los socios (aumentos de capital).
- Venta de inversiones.

En adición a la operación, el efectivo se puede aplicar a:

- Pagar deudas.
- Repartir dividendos.

- Reembolsar capital a los accionistas.
- Invertir.

La inversión en activos (clientes, inventario, activo fijo) es dinero "almacenado". De aquí pues que en finanzas existe el aforismo que dice: "Antes de que vayas a solicitar un préstamo al banco busca el dinero que tienes amarrado en cartera, en inventarios o en otros activos".

1.8.2 LOS CUATRO PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO.

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

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

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

Ejemplo:

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

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

Ejemplo:

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

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

Ejemplo:

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

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

Ejemplo:

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

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo en la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

1.8.3 MOTIVOS PARA MANTENER EFECTIVO

John Maynard Keynes sugirió tres motivos para mantener efectivo. Keynes identificó estos motivos de la siguiente manera: el motivo de las transacciones, el motivo especulativo, el motivo de precaución. Al hacer a un lado el énfasis de los individuos, podemos utilizar estas tres categorías al describir los motivos de las corporaciones para mantener efectivo.

Motivo de transacciones: Hacer frente a pagos que surgen en el curso normal del negocio tales como compras, sueldos, impuestos, y dividendos.

Motivo especulativo: Tomar ventaja de oportunidades temporales, tales como una súbita baja en el precio de una materia prima.

Motivo de precaución: Mantener un colchón de seguridad a un amortiguador para hacer frente a necesidades de efectivo no esperadas. Entre más predecibles sean los flujos de entrada y salida de efectivo para una empresa, menos efectivo necesita mantener para las necesidades de precaución. Tener listo un poder de préstamo para hacer frente a gastos de efectivo de emergencia también reduce la necesidad de este tipo de saldo de efectivo.

Es importante señalar que no todas las necesidades de efectivo de las empresas exigen tener exclusivamente saldos de efectivo. De hecho, pueden hacerse frente a una parte de estas necesidades al poseer valores negociables, activos equivalentes del efectivo. En su mayoría, las empresas no mantienen efectivo con el propósito de la especulación. La situación más probable es que la empresa dependerá del poder de préstamo de reserva en vez de mantener efectivo para propósitos especulativos.

La administración de efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y al inverso temporal del efectivo mientras este se encuentra dentro de la empresa. Por lo general, la oficina del tesorero de la empresa administra el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso indica que cantidad de

efectivo es probable que tengamos, cuando y durante cuánto tiempo. Por consiguiente, sirve como base para la planeación y el control del efectivo. Además del presupuesto de efectivo, la empresa necesita información sistemática sobre el efectivo, así como algún tipo de sistema de control.

1.9 OTROS ANÁLISIS PARA EVALUAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CIRCULANTE.

Hasta el momento se ha visto la importancia que reviste para la gerencia administrar eficientemente el circulante. En nuestras empresas se le presta especial atención a las siguientes partidas como son:

- Inventarios.
- Cuentas por Cobrar.
- Efectivo.

Los inventarios representan dinero que se ha invertido en recursos que no están rindiendo y que tienen un determinado costo de financiación, además de los costos de almacenamiento, conservación, pérdidas y mermas entre otros.

Se considera que la administración eficiente de estos recursos implica la obtención de niveles de inventarios adecuados que garanticen el desarrollo normal de las operaciones de una empresa, evitando existencias de recursos ociosos y de lento movimiento.

En tal sentido se propone el análisis sistemático del ciclo de conversión de estos medios, pues le permite conocer a la gerencia el número de días que necesita la entidad para convertir los inventarios en cuentas por cobrar y en efectivo.

Esta circulación continua se materializa en el ciclo operativo:

Efectivo – Inventario – Cuentas por Cobrar – Efectivo

La importancia de este análisis radica, en que el mismo expresa la inmovilización que tiene la entidad en dinero invertido en inventarios. El exceso de dichos medios

conlleva a altos costos de financiación y de almacenamiento, así como el riesgo que estos se conviertan en obsoletos.

El defecto de dichos medios, induce a la pérdida de clientes por carencias de mercancías y baja calidad en los servicios.

Para su análisis se propone los siguientes índices:

❖ **Rotación en días del inventario de materias primas.**

$$\frac{\text{Costo de las materias primas}}{\text{Materias primas promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

$$360 / \text{Rotación en veces} = \text{Ciclo en días}$$

Este análisis se realiza para cada tipo de materiales.

❖ **Rotación en días del inventario de Producción:**

$$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Producción promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

$$360 / \text{Rotación en veces} = \text{Ciclo en días}$$

El inventario de producción en la empresa objeto de estudio se divide en los siguientes conceptos:

- Producción Terminada
- Producción Industrial en Proceso
- Producción Agrícola en Proceso
- Producción Animal en Proceso
- Producciones para Insumos
- Otras Producciones en Proceso

❖ **Rotación del Inventario de Útiles y Herramientas:**

$$\frac{\text{Costo de los Útiles y Herramientas}}{\text{Útiles y Herramientas promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

❖ **Rotación de Inventarios Ociosos:**

$$\frac{\text{Costo de los Inventarios Ociosos}}{\text{Inventarios Ociosos promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

❖ **Rotación de Otros Inventarios:**

$$\frac{\text{Costo de Otros Inventarios}}{\text{Otros Inventarios promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

Los datos para realizar el análisis antes expuesto se obtienen de los Estados Financieros de la Contabilidad: El Balance General y el Estado de Resultado.

Estos análisis se complementan comparando el resultado real obtenido en un período determinado y la norma establecida por el nivel superior. Además es de utilidad establecer comparaciones con años anteriores.

Cuentas por Cobrar

En los momentos actuales los gerentes de las empresas prestan especial atención a las partidas por cobrar, con vista a lograr la eficiencia en la administración de los recursos, para lo cual aplican políticas crediticias que contribuyen a acelerar el ciclo de cobro, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Situación financiera del cliente.
- Prestigio de la entidad a la cual se le otorga el crédito y funcionamiento eficiente de la misma, entre otras.

El saldo de las cuentas por cobrar dependerá de los siguientes aspectos:

- Volumen de las Ventas.
- Concesión del crédito comercial.
- Efectividad en la gestión de cobro.

La administración de las partidas por cobrar se puede evaluar mediante:

- Análisis del período promedio de cobranza.
- Análisis de las edades de los saldos de los clientes.

Período promedio de Cobranzas:

Este análisis expresa los días que necesita la entidad para convertir las partidas por cobrar en dinero, se calcula:

$$PPC = \frac{t}{\frac{VNC}{SPEC + SPCC}}$$

Dónde:

PPC: Período promedio de cobranza.

t: El tiempo expresado en días del período analizado (30,60,90 ó 360)

VNC: Ventas Netas a Crédito.

SPEC: Saldo promedio de los efectos por cobrar y se calcula:

$$SPEC = \frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo final}}{2}$$

SPCC: Saldo promedio de las cuentas por cobrar a clientes y se calcula:

$$SPCC = \frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo final}}{2}$$

Los datos para el análisis antes expuesto se obtienen del Balance General y del Estado de Resultado.

Efectivo

El efectivo es la partida más líquida que tiene el activo circulante, es el dinero que se dispone y se distingue por no producir ningún rendimiento, en el análisis del mismo reviste gran importancia el ciclo de conversión, el que se calcula como sigue:

Ciclo Operativo – Ciclo de Pago.

Dónde:

Ciclo Operativo = Ciclo de conversión de las Cuentas por Cobrar + Ciclo de conversión de los Inventarios

Ciclo de conversión de los Inventarios = $\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$

El ciclo de pago se centra en la oportunidad de los flujos de efectivo, pero elude la oportunidad de los flujos de salidas (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.

Para determinar el ciclo de conversión de las cuentas por pagar se propone el siguiente cálculo:

Ciclo de Pago = Ciclo de Conversión de Cuentas por Pagar

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

Rotación de Cuentas por Pagar = $\frac{\text{Compras o Costos y Gastos}}{\text{Saldo Promedio de Partidas por Pagar}}$

Las partidas por pagar están representadas por los efectos por pagar y cuentas por pagar.

Mantener altos saldos de efectivo da lugar a la inmovilización de recursos. Cuando la entidad tiene montos significativos de efectivos que no son necesarios para las operaciones normales debe ser invertido en transacciones que generen ingresos adicionales.

Otro análisis muy importante dentro del efectivo es la determinación del flujo de caja. Para la elaboración de dicho Estado aplicando el método indirecto se proponen las siguientes etapas.

Primera etapa: Consiste en determinar la variación deudora y acreedora de cada rubro del Estado de Situación para dos fechas.

Segunda etapa: Consiste en determinar las fuentes y usos de efectivo y equivalente a efectivo en el flujo de operaciones corrientes, para lo cual se propone el siguiente criterio.

Fuentes

- Utilidad Neta antes de impuestos.
- Depreciación y Amortización de Activos Fijos.
- Disminución del Activo Circulante.
- Disminución de Otros Activos.
- Aumento de Pasivos Circulantes
- Aumento de Otros Pasivos

Usos

- Aumento del Activo Circulante.
- Aumento de Otros Activos.
- Disminución de Pasivos Circulantes.
- Disminución de Otros Pasivos.

Tercera etapa: Consiste en determinar las fuentes y usos del flujo de efectivo proveniente de las operaciones de inversión, conociendo que la venta de Activos Fijos representa una fuente de efectivo, mientras que la compra es un uso de dicho recursos.

Cuarta etapa: En esta última etapa se determinan las fuentes y usos de efectivo proveniente de las actividades de financiación. Conociendo que el aumento del Patrimonio o del Capital y del Pasivo a Largo Plazo representa fuentes, mientras que la disminución de los rubros que clasifican en dichos grupos constituyen usos de efectivo y equivalentes a efectivo.

1.10 MÉTODOS DE RAZONES O PROPORCIONES FINANCIERAS.

Estas razones expresan las relaciones matemáticas entre dos o más magnitudes y aunque su cálculo encierre una simple operación matemática es válido señalar que su interpretación y análisis son muy complejos. Este instrumento se convierte en una fuerte herramienta de uso muy cotidiano para evaluar el nivel de operaciones en que se está desempeñando la organización.

Razones de Liquidez.

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

- **Razón Circulante o Solvencia:** Es una medida de liquidez de la empresa, pero además es 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 circulante y pasivo circulante. Se calcula:

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

- **Razón Rápida o Prueba Ácida:** Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa

la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos. Se calcula:

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón de Caja o Tesorería: Mide la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a \$ 0.50. se calcula:

$$\text{Razón de Caja} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- Razón de Solvencia: diagnostica cómo puede una empresa solventar todas sus deudas con los activos con valor de ventas que posee. Expresa cuantos pesos de Activos Reales tiene la empresa para solventar un peso de deuda total. Se calcula:

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

- Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales: mide la relación del Capital de Trabajo (es el dinero que tiene la empresa para trabajar a corto plazo) tras haber pagado sus deudas en el corto plazo (pasivos circulantes) con sus activos disponibles.

$$\text{Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales} = \frac{\text{Capital de Trabajo Neto}}{\text{Activos Totales}}$$

- Capital de Trabajo Neto sobre Deudas a Corto Plazo: es el excedente que posee una empresa, el cual dice que por cada unidad monetaria que se adeude en el corto plazo se poseen 0.5 unidades monetarias, y además una unidad monetaria de respaldo extra para contrarrestar eventualidades.

$$\text{Capital de Trabajo Neto sobre Pasivo Circulante} = \frac{\text{Capital de Trabajo Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Circulante

Razones de Apalancamiento.

Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

- Razón de Endeudamiento: Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado menor al 30% por lo tanto el 70% deben ser recursos propios. Se calcula:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

- Razón de Autonomía: Expresa en qué medida los recursos propios están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable cuando se obtiene un resultado mayor al 70%. Se calcula:

$$\text{Razón de Autonomía} = \text{Patrimonio} / \text{Activos Totales}$$

- Calidad de la deuda: mientras menor sea el valor de la misma, significa que la deuda es de menor calidad, ya que la deuda a largo plazo tiene un vencimiento más lejano y hay mayores posibilidades de poder pagar. La misma expresa cuántos pesos de deuda a corto plazo tiene la empresa por cada peso de deuda total. Se calcula:

$$\text{Calidad de la Deuda} = \text{Pasivo Circulante} / \text{Pasivo Total}$$

Razones de Cobros y Pagos

Estas razones sirven para comprobar la evolución de la política de cobros y pagos a

Clientes y Proveedores, respectivamente.

- Ciclo de Cobro: Esta razón se expresa en días y significa los días de Venta pendientes de cobro que, como promedio, tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa. Se calcula:

Ciclo de Cobro = Cuentas y Efectos por Cobrar

$$\frac{\text{Mercantiles Promedio}}{\text{Ventas al Crédito}} \times \text{días del período}$$

- Ciclo de Pago: Expresa los días de compra pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa. Refleja el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea este valor implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo. No obstante, hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores. Esto es totalmente negativo por la informalidad que refleja y el desprestigio que ocasiona. Se calcula:

Ciclo de Pago = Cuentas y Efectos por Pagar

$$\frac{\text{Mercantiles Promedio}}{\text{Compras al Crédito}} \times \text{días del período}$$

Razones de Crecimiento

Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica a través del comportamiento de las ventas y de las utilidades, es decir, se utilizan para conocer el comportamiento de las Ventas y de las utilidades con relación a períodos anteriores o con relación a sus competidores.

- Variación de las Ventas Netas: Expresa en qué por ciento se incrementaron las Ventas del Año con relación a las Ventas del Año Anterior. Cuanto mayor sea esta razón, mejor. Si se hace en unidades monetarias, en caso que sea menor que 1 más el porcentaje de inflación, significa que las ventas decrecen.

$$\text{Variación de las Ventas} = \frac{\text{Ventas del año}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$$

- Variación de las Utilidades Netas: Expresa en qué por ciento se incrementaron las Utilidades del Año con relación a las Utilidades del Año

Anterior.

$$\text{Variación de las Utilidades Netas} = \frac{\text{Utilidades del año}}{\text{Utilidades del año anterior}} \times 100$$

Otras razones financieras.

Razones de Actividad: miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos, es decir, permiten estudiar la efectividad que se obtienen de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia.

Eficacia: es la capacidad de poder realizar algo. Actividad, fuerza para obrar.

➤ Rotación del Inventario: Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Activo Circulante Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Activo Circulante Promedio.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

Razones de Rentabilidad: Mide la eficiencia con que está siendo manejada la empresa, la relación entre los beneficios y los capitales invertidos, es decir, miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que sólo a través de ellas su negocio prospera.

Eficiencia: Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

- Rentabilidad de las Ventas o Margen sobre Ventas: Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se conoce también como margen sobre Ventas o Margen de Utilidad. Como otra razón de rentabilidad mientras más alta mejor, ya que implica gestión en los costos, gastos y en las Venta. Esta razón puede calcularse con la utilidad bruta u otro nivel de utilidad en dependencia del objetivo que se persiga en el análisis.

$$\text{Rentabilidad de las Ventas o Margen sobre Ventas} = \text{UAIT} / \text{Ventas}$$

- Rentabilidad Económica o Retorno de la Inversión: Mide el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles. Expresa cuántos pesos de U.A.I.T genera la empresa por cada peso que ha invertido en Activos.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \text{UAIT} / \text{Activos Totales Promedios}$$

- Rentabilidad Financiera o Rentabilidad de los Capitales Propios: Esta razón expresa qué porcentaje representa la Utilidad Neta del valor del Financiamiento Propio Promedio, o cuántos pesos de Utilidad Neta genera la empresa por cada peso de Financiamiento Propio Promedio.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \text{UAIT} / \text{Patrimonio}$$

- Costo por peso de Venta: Expresa eficiencia en la realización de las mercancías. Muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas.

$$\text{Costo por peso de Venta} = \text{Costo Ventas} / \text{Ventas Netas}$$

- Gastos de Operaciones por peso de Venta: Permite relacionar con los gastos de operación por cada peso de venta neta.

$$\text{Gastos de Operaciones por peso de Venta} = \text{Gastos de Operación} / \text{Ventas Netas}$$

- Cobertura de Gastos de Operación: por cada unidad monetaria que la empresa tenga en gastos, debe recuperar X unidades monetarias

$$\text{Cobertura de Gastos de Operación} = \text{UAI} / \text{Gastos de Operación}$$

- Costos y Gastos por peso de Ingreso Total: Permite relacionar todos los costos y gastos incurridos con todos los ingresos devengados.

Costos y Gastos por peso= Costo de Venta, Gastos Operación y Otros Gastos

de Ingreso Total

Ventas Netas y Otros Ingresos

Conclusiones del capítulo:

Una vez realizado el estudio de los inventarios y su influencia en la administración del efectivo, destacando los conceptos, características e importancia de esta actividad; se procede en el próximo capítulo a exponer la parte práctica de la investigación, además de que se proponen una serie de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

Capítulo II: Caracterización y diagnóstico de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus. Análisis de los inventarios y su influencia en la administración del efectivo. Propuesta de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

En este capítulo se procederá a realizar la caracterización y el diagnóstico de la entidad en cuestión, con el fin de determinar la situación que presenta esta entidad en la actualidad. Además de desarrollar la parte práctica de la investigación donde se realiza un análisis de los inventarios con el fin de evidenciar en qué medida influyen los mismos en la administración del efectivo. Con este estudio se pretende arribar a conclusiones y recomendaciones que contribuyan a lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

2.1 Caracterización de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

La Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus se encuentra ubicada en el municipio Cabaiguán con 11 UEB ubicadas en 6 de los 8 Municipios que cuenta la Provincia ellos son Yaguajay, Taguasco, Trinidad, Jatibonico, Sancti Spíritus, Fomento y Cabaiguán, con 10 años de experiencia ya que fue creada el 6 de julio del 2000 por lo que se encuentra lista para lanzar una imagen corporativa capaz de identificar su producto en la comercialización.

EI OBJETO SOCIAL de la Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus, fue aprobado mediante Resolución número 841 de fecha 28 de enero del 2005, ampliado luego por la Resolución 2573 de fecha 25 de octubre del 2005, ambas de José Luis Rodríguez García en su calidad de Ministro de Economía y Planificación y en estas se encuentran autorizadas las siguientes actividades:

- Producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial TABACUBA y a la Empresa de Abastecimiento Técnico Material a la Industria del Tabaco, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista con otras empresas industriales del Grupo TABACUBA, tabaco torcido en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones utilizados para la producción de tabaco torcido y sus subproductos, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.
- Brindar servicios de fumigación de tabacos a las empresas industriales del Grupo TABACUBA en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.

- Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor al sistema del Ministerio de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional. A terceros en los retornos, teniendo la obligación de acudir a las Agencias de Cargas de Municipios y Provincias.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores a entidades del sistema y de viviendas para los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos, a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional.
- Brindar servicios de alquiler de áreas y locales, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores, alimentos elaborados en el centro de elaboración propio de la empresa, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
- Brindar servicios de recreación a los trabajadores de la entidad y del sistema, en moneda nacional, en las instalaciones ya existentes con que cuenta la Empresa.

La empresa cuenta con un mercado para la exportación cautivo, único para toda la producción que es vendida a Habanos S.A. En caso de la producción para el consumo nacional es comercializada con ATM Tabaco (Abastecimiento Técnico de Material).

MISIÓN:

Producir tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional, por surtidos, según la demanda del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba.

VISIÓN

Ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social en el aporte al país, con elevado nivel de eficiencia y eficacia. Dotado de un capital humano calificado y competente y con sentido de pertenencia.

Áreas de Resultados Claves:

- Capital Humano
- Tecnología y Desarrollo
- Contabilidad y Finanzas

Valores compartidos:

1. Sentido de pertenencia.
2. Capacidad para enfrentar la falta de recursos.
3. Consagración al trabajo.
4. Creatividad.
5. Responsabilidad ante el trabajo.
6. Trabajo en equipo.
7. Honestidad.

2. 2 Diagnóstico de la Entidad.

En la realización del diagnóstico se emplearon varias técnicas tales como: revisión de los análisis económicos financieros, actas de los consejos de dirección y visitas a la entidad aplicándose la observación directa.

Principales elementos definidos a raíz de las técnicas empleadas para el desarrollo del diagnóstico.

- ☞ En la empresa no existe un departamento, o área encargada de planificar, gestionar y controlar las actividades logísticas.
- ☞ No se estima la demanda por modelos de series de tiempo u otros, sino que se proyecta de forma empírica.

- ☞ No está diseñada una política de inventario que determine qué, cuánto, cuándo y a cuánto se deben comprar las mercancías.
- ☞ En la empresa objeto de estudio, el costo de aprovisionamiento es analizado simplemente por el precio a que se compraron los productos.
- ☞ En algunos casos dentro del almacén, el espacio no está bien distribuido y las mercancías son colocadas deficientemente lo que dificulta la localización rápida para acomodar y/o surtir la demanda.
- ☞ Se ha incrementado notablemente las pérdidas ocasionadas por mermas, faltantes, robos, etc.; por no prestar especial atención a las rotaciones y manipulación de los inventarios, de ahí que exista un incremento en los mismos, a continuación se ilustra en el siguiente gráfico.

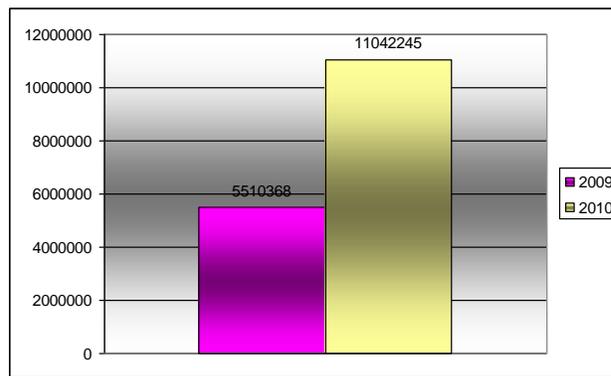


Gráfico 2.1

- ☞ Las cuentas por cobrar a clientes aumentan un año con respecto a otro, en el siguiente gráfico se puede apreciar:

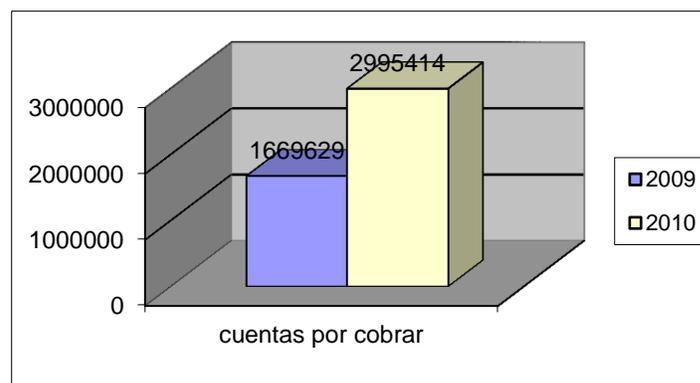


Gráfico 2.2

Sus principales clientes son:

- ☞ Habanos S.A.
- ☞ ATM Tabaco

- El ciclo de pago se materializa cada 72 días y el saldo de dicha partida se incrementa significativamente con respecto al inicio del año, lo que se denota en el siguiente gráfico:

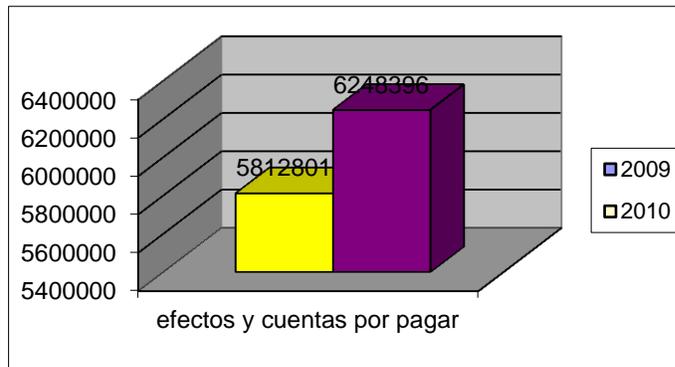


Gráfico 2.3

Sus principales proveedores son:

- ATM Tabaco
 - Comercializadora de Rama
- El efectivo decrece en 1 063 099.00 pesos con respecto al año anterior, lo que se manifiesta en el siguiente gráfico:

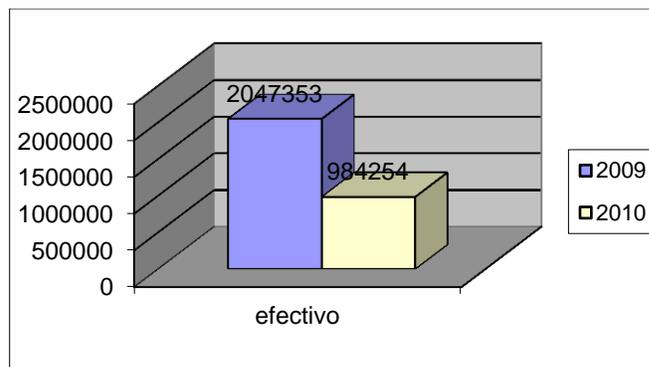


Gráfico 2.4

- No se efectúa el Flujo de Caja por lo que no se conoce con exactitud las fuentes y usos del efectivo.
- A pesar de lo expuesto anteriormente la empresa mantiene muy buenas relaciones con los proveedores.

Los resultados obtenidos reflejan la necesidad del análisis de cada uno de los inventarios en dicha entidad con el propósito de conocer cuál de ellos es el que

incide negativamente en la administración del efectivo, y sus causas, donde una vez efectuado el mismo se procede a exponer una propuesta de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

2.3 Análisis de los inventarios en la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

La Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus no realiza un análisis de sus inventarios de ahí que los mismos muestren ciclos tan elevados. La importancia de este análisis radica, en que el mismo expresa la inmovilización que tiene la entidad en dinero invertido en inventarios. El exceso de dichos medios conlleva a altos costos de financiación y de almacenamiento, así como el riesgo que estos se conviertan en obsoletos. El defecto de dichos medios, induce a la pérdida de clientes por carencias de mercancías y baja calidad en los servicios.

Para dicho análisis primeramente se debe partir del cálculo de cada uno de los inventarios de la empresa, por lo que es necesario determinar la rotación de los mismos para conformar el ciclo del efectivo.

Los datos para realizar el análisis que se muestra a continuación se obtienen de los Estados Financieros de la Contabilidad: El Balance General y el Estado de Resultado, por lo que se propone los siguientes índices:

Rotación de los Inventarios:

❖ Rotación en días del inventario de materias primas.

$$\text{Rotación en veces} = \frac{\text{Gasto de las materias primas}}{\text{Materias primas promedio}}$$

$$\text{Rotación en veces 2009} = \$ 22\,842\,900.00 / \$ 1\,766\,135.00 = 13 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación en veces 2010} = \$ 17\,880\,600.00 / \$ 1\,833\,596.00 = 10 \text{ veces}$$

$$360 / \text{Rotación en veces} = \text{Ciclo en días}$$

$$\text{Rotación en días 2009} = 360 / 13 \text{ veces} = 28 \text{ días}$$

Rotación en días 2010 = $360 / 10 \text{ veces} = 36 \text{ días}$

Como se puede comprobar en el período que nos ocupa el inventario de materias primas cicla cada 36 días y en el año anterior se originó cada 28 días, comportándose en ambos períodos desfavorablemente, ya que dicho inventario debe rotar lo más rápido posible, pues del mismo depende la elaboración del producto final.

❖ **Rotación en días del inventario de Producción:**

$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Producción promedio}} = \text{Rotación en veces}$

Producción promedio

$360 / \text{Rotación en veces} = \text{Ciclo en días}$

El inventario de producción en la empresa objeto de estudio se divide en los siguientes conceptos:

- Producción Terminada
- Producción Industrial en Proceso
- Producción Agrícola en Proceso
- Producción Animal en Proceso
- Producciones para Insumos
- Otras Producciones en Proceso

- Producción Terminada

$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Producción Terminada promedio}} = \text{Rotación en veces}$

Producción Terminada promedio

Rotación en veces 2009 = $\$ 34\,300\,035.00 / \$ 82\,199.00 = 417 \text{ veces}$

Rotación en veces 2010 = $\$ 33\,514\,783.00 / \$ 69\,106.00 = 485 \text{ veces}$

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360/ 417 veces = 1 día

Rotación en días 2010 = 360/ 485 veces = 1 día

Al realizar un análisis de la producción terminada se muestra que su rotación se origina diariamente, considerándose favorable, ya que el producto acabado es el tabaco torcido el cual se encuentra listo para su salida a la venta.

- Producción Industrial en Proceso

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Producción Industrial en Proceso promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Rotación en veces 2009 = \$ 4 187 335.00/ \$ 1 707 678.00 = 2.45 veces

Rotación en veces 2010 = \$ 3 516 783.00/ \$ 1 887 525.00 = 1.86 veces

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360/ 2.45 veces = 147 días

Rotación en días 2010 = 360/ 1.86 veces = 194 días

En el cálculo realizado anteriormente se puede comprobar que la Producción Industrial en Proceso tiene un ciclo en el 2009 y 2010 de 147 y 194 días respectivamente, mostrando que los productos parcialmente terminados que se encuentran en una etapa intermedia de producción se encuentran rotando desfavorablemente.

- Producción Agrícola en Proceso

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Producción Agrícola en Proceso promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Rotación en veces 2009 = \$ 117 620.00/ \$ 23 524.00 = 5 veces

Rotación en veces 2010 = \$ 77 004.00/ \$ 19 251.00 = 4 veces

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360/ 5 veces = 72 días

Rotación en días 2010 = 360/ 4 veces = 90 días

Se puede comprobar mediante análisis efectuado al inventario de Producción Agrícola en Proceso que el mismo tiene una rotación mayor en el 2009 que en el 2010, aun así en ambas etapas se comporta desfavorablemente.

- Producción Animal en Proceso

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Producción Animal en Proceso promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Rotación en veces 2009 = \$ 78 351.00/ \$ 11 193.00 = 7 veces

Rotación en veces 2010 = \$ 102 725.00/ \$ 20 545.00 = 5 veces

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360/ 7 veces = 51 días

Rotación en días 2010 = 360/ 5 veces = 72 días

Como se muestra la Producción Animal en Proceso rota 5 veces en el año que nos ocupa, siendo mucho mayor su rotación en el año anterior, comportándose ambos períodos de forma desfavorable.

- Producciones para Insumos

$$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Producciones para Insumos promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Producciones para Insumos promedio

$$\text{Rotación en veces 2009} = \$ 34\,300\,035.00 / \$ 63\,372.00 = 541 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación en veces 2010} = \$ 33\,514\,783.00 / \$ 54\,068.00 = 620 \text{ veces}$$

$$360 / \text{Rotación en veces} = \text{Ciclo en días}$$

$$\text{Rotación en días 2009} = 360 / 541 \text{ veces} = 0.67 \text{ día}$$

$$\text{Rotación en días 2010} = 360 / 620 \text{ veces} = 0.58 \text{ día}$$

Se puede apreciar que en ambos periodos la rotación de las producciones para insumos es constante, los mismos ciclan diariamente por lo que se consideran que tiene una rotación adecuada.

- Otras Producciones en Proceso

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Otras Producciones en Proceso promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Otras Producciones en Proceso promedio

$$\text{Rotación en veces 2009} = \$ 117\,500.00 / \$ 39\,144.00 = 3 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación en veces 2010} = \$ 30\,250.00 / \$ 29\,511.00 = 1 \text{ vez}$$

$$360 / \text{Rotación en veces} = \text{Ciclo en días}$$

$$\text{Rotación en días 2009} = 360 / 3 \text{ veces} = 120 \text{ días}$$

$$\text{Rotación en días 2010} = 360 / 1 \text{ vez} = 360 \text{ días}$$

En el análisis de otras producciones en proceso se puede plantear que su rotación en el periodo que nos ocupa es el triple del periodo anterior, comportándose mejor el 2009 en comparación con el 2010, aunque en ambos años se consideran cifras negativas.

❖ **Rotación del Inventario de Útiles y Herramientas:**

$$\frac{\text{Costo de los Útiles y Herramientas}}{\text{Útiles y Herramientas promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Rotación en veces 2009 = \$ 5 929 744.00 / \$ 1 035 736.00 = 5.7 veces

Rotación en veces 2010 = \$ 5 400 111.00 / \$ 1 038 097.00 = 5.2 veces

360 / Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360 / 5.7 veces = 63 días

Rotación en días 2010 = 360 / 5.2 veces = 69 días

El ciclo de los inventarios útiles y herramientas se encuentra elevado en ambos periodos considerándose estos como desfavorables.

❖ **Rotación de Inventarios Ociosos:**

$$\frac{\text{Costo de los Inventarios Ociosos}}{\text{Inventarios Ociosos promedio}} = \text{Rotación en veces}$$

Rotación en veces 2009 = \$ 33 074.00 / \$ 40 537.00 = 2 veces

Rotación en veces 2010 = \$ 3 257 090.00 / \$ 5 253 372.00 = 0.62 veces

360 / Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360 / 2 veces = 180 días.

Rotación en días 2010 = 360 / 0.62 veces = 581 días.

Como se muestra anteriormente la rotación de estos inventarios es bastante pequeña, siendo así para el 2010, por lo que los mismos ciclan cada 581 días, demostrando que una gran cantidad de inventarios se encuentran inactivos lo que se puede corroborar en el Balance General de la empresa.

❖ **Rotación de Otros Inventarios:**

El combustible se encuentra localizado en otros inventarios.

Costo de Otros Inventarios = Rotación en veces

Otros Inventarios promedio

Rotación en veces 2009 = \$ 686 963.00/ \$ 740 850.00 = 0.93 veces

Rotación en veces 2010 = \$ 684 321.00/ \$ 837 174.00 = 0.82 veces

360/ Rotación en veces = Ciclo en días

Rotación en días 2009 = 360/ 0.93 veces = 387 días

Rotación en días 2010 = 360/ 0.82 veces = 439 días

Mediante el cálculo realizado a otros inventarios para determinar su rotación se pudo comprobar que la misma tanto para el 2009 como para el 2010 es sumamente pequeña, mostrando que sus ciclos son mayores al año, considerándose dichas cifras no adecuadas para la empresa.

2.3.1 Análisis de los inventarios por UEB.

Para el Inventario Producción Terminada el cual contempla los tabacos se realizará un análisis por cada UEB que tiene la entidad. Ver Anexo 4. Para ello se empleó las siguientes fórmulas para el período comprendido entre 2009 y 2010:

Coeficiente = $\frac{\text{Gasto de Material Total}}{\text{Días del Período}}$

Este cálculo permite determinar el gasto de material que tiene cada UEB diario para garantizar su producción.

Cobertura = $\frac{\text{Inventario Total}}{\text{Coeficiente}} = \frac{\text{Inventario Total}}{\text{Gasto Diario de Material}}$

Permite conocer lo que realmente tengo en el almacén para trabajar en los próximos días.

Posteriormente de realizado el análisis para el 2009 se puede verificar que la UEB con mayor coeficiente es la Bauzá, ya que hasta esa fecha tuvo un gasto de material de \$ 5 191 800.00, para una producción terminada de \$405 600.00, donde sus inventarios rotaban cada 20 días, siendo para el 2010 de 90 días; sin embargo la UEB Aseguramiento alcanzó una producción de \$ 727 200.00 para un gasto diario de material de \$ 1 432.20, lo que representó en el 2009 la suma de \$ 515 600.00, donde se observa que los inventarios en dicha unidad rotan cada 180 días, mientras que el 2010 su rotación es anual, manifestándose que una gran cantidad de los mismos se encuentran inmobilizados. Todo este gasto excesivo de material trae consigo insuficiencias de efectivo como se muestra en el Estado de Situación de dicha entidad.

2.3.2. Control de las mercancías a precio de venta.

Para el adecuado control y registro contable por parte de las entidades comercializadoras, cuando los inventarios se controlan a Precio de venta a la población (PVP), se deben identificar en cada producto los siguientes elementos:

- Precio de venta a la población (precio minorista).
- Precio mayorista del productor o del importador, y del comercializador mayorista.
- Descuento comercial de cada nivel (mayorista y minorista) o recargo comercial, según corresponda.
- Impuesto de circulación (especial a producto).

Los **precios mayoristas** son los que aplican las empresas productoras, importadoras y comercializadoras mayoristas, para la venta de los productos. Por su parte los **precios minoristas** o a la población son lo fijados a los bienes para su venta a la población y se hacen extensivo a otros destinos cuando así se determine. Para la determinación de los precios minoristas se establecen diferentes métodos, de acuerdo con el tipo de mercado en que se oferten, y aparece regulado en la legislación vigente en Cuba en materia de precios.

Por su parte como **descuento comercial** se entiende el importe incorporado en el precio minorista (PVP) que se retiene en las empresas comerciales, constituyendo la principal fuente de ingresos de éstas, con el cual cubren los gastos de operaciones, incluyendo el costo de venta, y obtienen un nivel de utilidad. Este descuento generalmente se determina aplicando por cientos (%) al PVP, y se establece por grupos de producto homogéneos.

El **impuesto de circulación** conceptualmente es el importe incluido en el PVP que no queda en manos de ninguna de las empresas por la que circula el producto, sino que se aporta al presupuesto del estado por la empresa redentora de éste. Su objetivo es regular la utilidad de las empresas y captar recursos monetarios para contribuir al equilibrio financiero del país. Resulta oportuno añadir que el impuesto de circulación no es un elemento formador del precio. Con la aplicación de la Ley 73 del Sistema Tributario este impuesto será sustituido por el Impuesto sobre las Ventas y el Impuesto Especial a Productos, no obstante en la actualidad su forma de cálculo y aporte se efectúa como se explicará.

Al clasificar los productos en los diferentes grupos y al establecer los precios, se tienen en cuenta el grado de prioridad de las necesidades que satisfacen y los niveles de oferta y demanda. Como regla general los precios minoristas de los productos deben cubrir los precios mayoristas, los márgenes comerciales y los impuestos que correspondan.

2.3.2.1 Cálculo y análisis del Precio de venta a la población (precio minorista).

Se debe aclarar que el único producto que sale a la venta es el tabaco terminado, por tanto para determinar su precio minorista se empleará la siguiente fórmula general:

$$PVP = Pm + Mc + Iv.$$

Dónde:

PVP = Precio minorista

Pm = Precio mayorista (del productor o del importador)

Mc = Márgenes comerciales (recargos o descuentos comerciales)

Iv = Impuesto de circulación.

El impuesto de circulación, cuando proceda, será obtenido por la diferencia entre el precio minorista, y el mayorista más los márgenes comerciales correspondientes.

Dicho de otra forma, es el exceso del PVP sobre la suma del precio mayorista del productor o importador y los márgenes comerciales. Si se despeja la fórmula anterior, se llega a la expresión siguiente:

$$Iv = PVP - Pm - Mc, \quad \text{o lo que es lo mismo} \quad Iv = PVP - (Pm + Mc)$$

Aplicando la fórmula se tiene que:

Se realizaron compras de Materias Primas a ATM Tabaco donde en el 2010 su inventario final tiene un valor de \$ 1 833 596.00, lo que representan 12 223 970 unidades de tabaco torcido elaborado, el cual tiene un precio mayorista del importador de \$ 0.60 c/u, y un PVP de \$ 1.00 c/u. Los descuentos comerciales son: mayorista 5 % y minorista 7 %. Por tanto se tiene que:

$$PVP_{\text{total}} = 12\,223\,970 \times 1.00 = \$ 12\,223\,970.00$$

$$Pm = 12\,223\,970 \times 0.60 = \$ 7\,334\,382.00$$

$$Mc = \$ 12\,223\,970.00 \times 12/100 = \$ 1\,466\,876.40$$

$$Iv = \$ 12\,223\,970.00 - \$ 7\,334\,382.00 - \$ 1\,466\,876.40 = \$ 3\,422\,711.60$$

Si se determinan los márgenes comerciales del nivel mayorista (Mc_{My}) y del nivel minorista (Mc_{Mn}) aplicando los % correspondientes, se llega a los siguientes resultados:

$$Mc_{My} = \$ 12\,223\,970.00 \times 5/100 = \$ 611\,198.50$$

$$Mc_{Mn} = \$ 12\,223\,970.00 \times 7/100 = \$ 855\,677.90$$

De los cálculos anteriores se deriva el siguiente comentario.

Por la venta a la población de las 12 223 970 unidades de tabaco la empresa minorista obtendrá \$ 12 223 970.00. En las empresas comerciales sólo quedará \$ 1 466 876.40 (\$ 611 198.50 para la mayorista y \$ 855 677.90 para la minorista). Por su parte la empresa importadora recibirá \$ 7 334 382.00, con esto debe cubrir el costo de producción y obtener un nivel de utilidad. Al presupuesto del Estado se deberá aportar \$ 3 422 711.60 por concepto de impuesto de circulación por la empresa que lo retenga, generalmente la mayorista.

2.3.3 Análisis del efectivo.

Una vez realizado todo un análisis de cada uno de los inventarios de la empresa, se debe conocer cómo influyen los mismos en la administración del efectivo.

Para que la entidad administre eficientemente el efectivo debe trazarse como políticas:

- ✓ Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin perder credibilidad crediticia pero aprovechando cualquier descuento por pronto pago.
- ✓ Rotar los inventarios tan pronto como sea posible, evitando el agotamiento de existencias que puedan afectar las operaciones.

- ✓ Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas futuras.

El impacto de la aplicación de estas políticas en el cumplimiento de los objetivos expuestos requiere del empleo de fórmulas y modelos que posibiliten la disponibilidad del efectivo en las operaciones, a través del empleo de:

- Administración del ciclo de efectivo.
- Modelos económicos matemáticos.

Antes de efectuar el cálculo del ciclo de efectivo es necesario conocer el dinero que tiene la empresa para trabajar en el corto plazo, que no es más que el Capital de Trabajo Real.

TABLA 2.1. Capital de Trabajo

UM: MN

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta |
|-----|-------------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|
| 1 | Activo Circulante | \$ | 16 241 237.00 | 24 426 856.00 | 8 185 619.00 |
| 2 | Pasivo Circulante | \$ | 12 190 282.00 | 15 120 904.00 | 2 930 622.00 |
| 3 | Capital de Trabajo Real | \$ | 4 050 955.00 | 9 305 952.00 | 5 254 997.00 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

Si se analiza el Capital de Trabajo se puede observar que la entidad en el 2010 tras haber pagado sus deudas en el Corto Plazo cuenta con \$ 9 305 952.00 de activos disponibles, donde \$ 5 253 372.00 lo constituyen los inventarios ociosos, por lo que solamente puede contar con \$ 4 052 580.00, a pesar de esto la entidad cuenta con más Capital de Trabajo en comparación con el año anterior. No obstante, será realmente este el Capital de Trabajo que necesita la empresa, para su determinación se procede a realizar su cálculo.

Según José Álvarez López en su libro Análisis del Balance, Auditoria e Interpretación, España 1998; expone varios métodos muy usados para el cálculo

del Capital de Trabajo Necesario, pero de todos ellos sólo se tomará el **Método de las Rotaciones**, el cual se utiliza preferentemente en las empresas productoras, por ser bastante correcto, y de fácil aplicación. Parte de los conceptos del ciclo de explotación y período de maduración financiera de la empresa. La fórmula utilizada es la siguiente:

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

Dónde:

MP: Consumo de Materias Primas del año.

CV: Costo de Venta Anual.

V: Ventas Anuales.

r_1 : Rotación de Materias Primas.

r_2 : Rotación de los proveedores.

r_3 : Rotación de los productos en proceso.

r_4 : Rotación de los productos terminados.

r_5 : Rotación de los clientes.

Realizando los cálculos pertinentes se tiene que:

$$\begin{aligned} \text{Capital de Trabajo Necesario} &= \frac{\$ 17\,880\,600.00}{10 \text{ veces}} - \frac{\$ 17\,880\,600.00}{5 \text{ veces}} + \frac{\$ 33\,514\,783.00}{126 \text{ veces}} \\ &\quad + \frac{\$ 33\,514\,783.00}{485 \text{ veces}} + \frac{\$ 39\,921\,323.00}{13 \text{ veces}} \\ &= \$ 1\,788\,060.00 - \$ 3\,576\,120.00 + \$ 265\,990.34 \\ &\quad + \$ 69\,102.65 + \$ 3\,070\,871.00 \\ &= \$ 1\,617\,904.00 \end{aligned}$$

A continuación se procede a determinar la variación del Capital de Trabajo Neto con el Necesario.

Capital de Trabajo Neto - Capital de Trabajo Necesario

\$ 9 305 952.00 - \$ 1 617 904.00 = \$ 7 688 048.00 → Exceso de Capital de Trabajo

La entidad obtiene al cierre del año 2010 en el Balance un Capital de Trabajo Neto que asciende a \$ 9 305 952.00 que al compararlo con el Necesario, presenta un exceso del orden de los \$ 7 688 048.00, lo que demuestra que existe un gran volumen de activos principalmente en Cuentas por Cobrar e Inventarios que no son usados productivamente. Este exceso de capital de trabajo puede llevar al descuido en los costos afectándose las operaciones financieras de la empresa.

Una vez analizado el Capital de Trabajo se hace necesario determinar el ciclo de caja.

Cálculo del ciclo de efectivo.

A continuación se muestra el ciclo de inventario, cobro y pago para ambos períodos, necesarios para determinar el ciclo de efectivo:

- Ciclo de inventario (2009)= 60 días (**Tabla #10 Anexo**)
(2010)= 120 días (**Tabla #10 Anexo**)
- Ciclo de cobro (2009)= 14 días (**Tabla #8 Anexo**)
(2010)= 28 días (**Tabla #8 Anexo**)
- Ciclo de pago (2009)= 60 días (**Tabla #9 Anexo**)
(2010)= 72 días (**Tabla #9 Anexo**)

✓ Calculo del Ciclo Comercial.

Ciclo Comercial = Ciclo de inventario + Ciclo de cobro

Ciclo Comercial (2009) = 60 días + 14 días = 74 días

Ciclo Comercial (2010) = 120 días + 28 días = 148 días

✓ **Calculo del Ciclo de Efectivo.**

Ciclo de efectivo = Ciclo comercial– Ciclo de pago

Ciclo de efectivo (2009) = 74 días – 60 días = 14 días

Ciclo de efectivo (2010) = 148 días – 72 días = 76 días

Como se pudo apreciar el ciclo de caja para el año que nos ocupa es de 76 días, por tanto las empresas deben dirigir sus estrategias para lograr disminuir el mismo, pues de esta forma garantizan que las entradas de efectivo se produzcan más rápido; lo que no indica que la entidad deba quedarse sin saldo en caja para operaciones.

✓ **Calculo del Consumo promedio diario de efectivo.**

Consumo promedio diario de efectivo = $\frac{\text{Total de desembolsos o gastos}}{\text{Días del período}}$

Total de desembolsos (2009) = \$ 2 176 004.00

Total de desembolsos (2010) = 1 610 999.00

Consumo promedio diario de efectivo (2009) = \$ 6 044.46

Consumo promedio diario de efectivo (2010) = 4 475.00

Como se puede apreciar en el 2010 la entidad consume menos cantidad de efectivo, debido a que sus gastos son menores con relación al período anterior.

Para la administración del efectivo se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

1. Ciclo de caja , ciclo del flujo de efectivo o conversión de efectivo
2. Rotación de caja.

Ciclo de caja: Establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la

empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado.

Ciclo de caja = Ciclo operativo – Ciclo de pago

Rotación de caja: Expresa el número de veces que rota realmente la caja de la empresa, tiene como objetivo central maximizar la ganancia a través del efectivo y se determina:

Rotación de caja = 360/ Ciclo de caja

Rotación de caja (2009) = 360/ 14 días = 26 veces

Rotación de caja (2010) = 360/ 76 días = 5 veces

En el período que se ocupa la rotación de caja fue menor, por lo que se requiere mayor dinero, lo que trae consigo mayores inversiones en efectivo. Para lograr un incremento de la rotación de caja se debe: Demorar los pagos sin afectar la imagen crediticia, rotar los inventarios y acelerar los cobros.

Además, existen métodos matemáticos para determinar el saldo óptimo de efectivo, mediante el cálculo del efectivo mínimo para operaciones o ciclo de caja mínimo para operaciones.

Efectivo mínimo para operaciones = Desembolsos totales anuales

Rotación de caja

2009 = \$ 2 176 004.00 = \$ 83 693.00

26 veces

2010 = \$ 1 610 999.00 = \$ 322 200.00

5 veces

De los cálculos anteriores se deriva que el nivel mínimo de efectivo que necesita la entidad para realizar sus operaciones, por lo que para el 2009 solo requiere

de \$ 83 693.00, mientras que para el 2010 de \$ 322 200.00, demostrando una vez más la necesidad que tiene la entidad de incrementar su caja.

La administración del efectivo es muy importante porque constituye el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de una entidad económica, pues para evaluar el superávit o déficit se hace imprescindible el análisis de las transacciones que constituyen fuentes y usos de dinero.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente se propone el flujo de caja aplicando el método indirecto en la empresa objeto de estudio:

Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus
Estado de Flujo de Caja. Método Indirecto.
31 de diciembre del 2010.

Flujo de efectivo proveniente de las actividades de operación:

Fuentes:

| | |
|---|--------------------------|
| Utilidad Neta del Período | \$ 5 253 372.00 |
| Disminución de los pagos anticipados a Suministradores | 41 908.00 |
| Disminución de la Producción Terminada | 13 093.00 |
| Disminución de los Útiles y Herramientas en Uso | 24 432.00 |
| Disminución de la Producción Agrícola en Proceso | 4 273.00 |
| Disminución de la Producción para Insumos | 9304.00 |
| Disminución de Otras Producciones en Proceso | 9 633.00 |
| Disminución de Perdida en Investigación | 5 951.00 |
| Disminución de las Operaciones entre Dependencia - Activo | 105 540 233.00 |
| Disminución de los Pagos a Cuenta de Utilidades | 4 795 676.00 |
| Aumento de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo MN | 965 004.00 |
| Aumento de las Obligaciones con el Presupuesto del Estado | 2 429 933.00 |
| Aumento de las Provisiones | 6 645.00 |
| Total de Fuentes | \$ 119 099 457.00 |

Usos:

| | |
|---|--------------|
| Aumento Cuentas por Cobrar a Corto Plazo | 1 325 785.00 |
| Aumento de los Anticipos a Justificar | 1 270.00 |
| Aumento de los Adeudos del Presupuesto del Estado | 2 431 694.00 |
| Aumento de los Útiles y Herramientas en Almacén | 26 793.00 |
| Aumento de los Inventarios Ociosos | 5 212 835.00 |

| | |
|---|--------------------------|
| Aumento de las Materias Primas | 67 461.00 |
| Aumento de Otros Inventarios | 96 324.00 |
| Aumento de la Producción Industrial en Proceso | 179 847.00 |
| Aumento de la Producción Animal en Proceso | 9 352.00 |
| Aumento de las Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes | 760.00 |
| Disminución de la Nómina por Pagar | 28 658.00 |
| Disminución de las Retenciones por Pagar | 14 455.00 |
| Disminución de los Efectos por Pagar a Corto Plazo MN | 517 940.00 |
| Disminución de las Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa | 483.00 |
| Disminución de las Cuentas por Pagar Activo Fijo Tangible | 10 986.00 |
| Disminución de los Sobrantes en Investigación | 482.00 |
| Disminución de Otros Medios en Investigación | 104.00 |
| Disminución de Cuentas por Pagar Diversas | 66 236.00 |
| Disminución de Operaciones entre Dependencias Pasivo | 105 540 233.00 |
| Total de Usos | \$ 115 531 698.00 |
| Aumento del flujo de efectivo proveniente de actividades en operación | \$ 3 567 759.00 |
| Flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión: | |
| Fuentes: | |
| Disminución del Activo Fijo Intangible | 10 627.00 |
| Total de Fuentes | \$ 10 627.00 |
| Usos: | |
| Aumento del Activo Fijo Tangible | 269 208.00 |
| Total de Usos | \$ 269 208.00 |
| Disminución del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión | (\$ 258 581.00) |
| Flujo de efectivo proveniente de las actividades de financiación: | |
| Fuentes: | |
| Aumento de la Inversión Estatal | 323 961.00 |
| Aumento de las Utilidades Retenidas | 991 042.00 |
| Aumento de la Reserva para Contingencias | 16 453.00 |
| Total de Fuentes | \$ 1 331 456.00 |
| Usos: | |
| Utilidad Neta del Periodo Anterior | 5 703 733.00 |
| Total de Usos | \$ 5 703 733.00 |
| Disminución del Flujo de Efectivo proveniente de actividades de Financiación | (\$ 4 372 277.00) |
| Déficit de Efectivo | (\$ 1 063 099.00) |

Comprobación:

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Saldo final del efectivo 2009 | \$ 2 047 353.00 |
| Saldo final del efectivo 2010 | 984 254.00 |
| Déficit del efectivo | (\$ 1 063 099.00) |

Como se puede apreciar en el Estado de Flujo de Caja existe un déficit monetario dado a la disminución de este recurso en actividades de inversión y financiación principalmente.

2.3.3.1 Análisis de las principales partidas que influyen en la administración del efectivo.

El Anexo #3 muestra el cálculo de determinadas razones financieras que influyen directamente en el efectivo, una vez realizado el mismo se procede a su análisis:

1. Al realizar un análisis de las razones de Liquidez se comprobó que:
 - En el período que se ocupa, la entidad obtuvo 1,62 pesos de razón circulante para enfrentar sus deudas a corto plazo resultado favorable al igual que el año anterior, el cual alcanza 1.33 pesos, pero aun así el mismo nos muestra que los activos circulantes de la entidad se encuentran ociosos para el 2010, ya que el rango establecido es hasta 1.5 pesos.
 - En el 2010 tomando en consideración la **Tabla #2** se puede apreciar que la razón rápida es de \$0.76 por cada peso de deuda a corto plazo (favorable, la media establecida es de 0.5 a 0.8), resultado este que decrece con relación al año anterior en \$0.12.
 - En este análisis y acorde a los resultados obtenidos en la **Tabla #3** este indicador muestra que la entidad por cada peso de deuda a corto plazo cuenta con \$ 0,07 de efectivo y tiende a disminuir con respecto al año anterior en \$ 0.10, lo que demuestra un alto riesgo financiero, pues cuenta con menos de \$ 0.30 por cada peso de deuda a corto plazo, lo que puede acarrear problemas para enfrentar los pagos. Esta razón es evaluada como desfavorable.
 - La **Tabla #4** muestra que la razón para el 2009 es relativamente baja, como consecuencia del incremento de las Operaciones entre Dependencias-Activo,

no siendo así para el 2010, mostrando una razón de 0.33 pesos, aun así se considera que ambos períodos se comportaron de manera favorable ya que el valor óptimo es mayor que cero.

- Al realizar el cálculo del Capital de Trabajo Neto sobre las Deudas a Corto Plazo según se muestra en **Tabla # 5** para el período que nos ocupa se comporta de manera favorable ya que el intervalo óptimo es de 0.5 a 1.0, no siendo así para el 2009 donde se muestra que la empresa tiene problemas para cubrir sus deudas en el corto plazo, aunque convierta en dinero todos sus activos.
2. Al realizar un análisis de la razón de Solvencia se pudo apreciar mediante la **Tabla #6** que la empresa posee \$1.85 de activos reales para solventar sus obligaciones, resultado este que crece con relación al año anterior en \$0.75, al encontrarse dentro del rango establecido (menor que 2) se considera favorable.
 3. Al realizar un análisis de la razón de Apalancamiento se pudo demostrar:
 - En la **Tabla #7** la razón de endeudamiento es del 54%, lo que representa que más de la mitad de los recursos de la empresa están financiados por terceras personas, situación desfavorable para la entidad pero al compararlo con el periodo anterior dicho indicador disminuyó en un 37%, por tanto los recursos propios de la empresa representan el 46%.
 4. Al realizar un estudio de las razones Cobros y Pagos se pudo comprobar:
 - En el análisis por edades de las partidas por cobrar se puede apreciar que los clientes de dicha empresa tardan alrededor de 28 días para cancelar sus cuentas, considerándose como desfavorables ya que dicha entidad vende el producto terminado diariamente, por lo que debe cobrar en un período cercano a la venta.
 - En el período que se analiza tomando en consideración la **Tabla #9** se aprecia que el período promedio de pago es de 72 días. Este indicador se comporta de manera desfavorable, pero si se compara la rotación de las cuentas por cobrar respecto a las cuentas por pagar, la situación en la empresa no es preocupante ya que se cobra a los clientes antes de pagar a los proveedores.

5. Una vez analizado las razones Crecimiento se pudo comprobar:

- Al calcular la variación de las ventas para el 2010 se pudo apreciar según la **Tabla # 11** el por ciento de decrecimiento de las Ventas del Año con relación a las del Año Anterior en un 4%, resultado que se considera desfavorable, ya que esta empresa se dedica a la producción y comercialización de tabaco, en la que busca crecimiento en sus ventas.
- Como consecuencia del decrecimiento de las ventas la **Tabla # 12** reafirma la disminución de las Utilidades del Año con relación a las del año anterior en un 8%.

6. Al evaluar las razones de Rentabilidad se puede plantear que:

- La rentabilidad sobre las ventas netas como se muestra en la **Tabla #13** es de 0.13 pesos, mientras que en el año 2009 fue de 0.14 pesos, observándose un decrecimiento motivado por la disminución de las ventas fundamentalmente con respecto al año anterior en 1 625 470.00 pesos.
- En la **Tabla #14** se aprecia que la rentabilidad económica es de un 0.19 pesos del total de la inversión y crece con relación al año anterior en un 0.15 pesos; el factor principal que incide es: el decrecimiento del activo total en 101 896 900.00 pesos.
- Como se observa en la **Tabla #15** la entidad obtiene 0.41 pesos de Utilidad Neta por cada peso de patrimonio invertido y tiende a decrecer con relación al año anterior en 0.07 pesos.
- Al analizar la **Tabla # 16** se muestra la relación del costo de las mercancías entre los ingresos por las ventas, siendo el resultado mejor en el 2010 que en el año que anterior, pero no fue significativo ya que su crecimiento fue de 0.01 pesos.
- El resultado de la **Tabla #17** refleja que la empresa incurre en ambos años \$ 0.02 de gastos de operación como consecuencia de las actividades de ventas por cada peso de ingreso neto.

- En la **Tabla #18** se muestra el cálculo realizado a la razón de cobertura de Gastos de Operación que por cada unidad monetaria que la empresa tiene en gastos debe recuperar \$ 7.96 y \$ 8.10 en el 2010 y 2009 respetivamente.
- La relación de todos los costos y gastos incurridos con los ingresos devengados, nos muestra que para el 2010 es de \$ 0.87, resultado que se incrementa con igual período del año anterior en \$ 0.01, según el cálculo expuesto en la **Tabla # 19**.

2.4 Propuesta de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

El uso adecuado de los instrumentos de análisis permite estudiar profundamente los procesos económicos, evaluar objetivamente el trabajo de la organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios, métodos y estilos de dirección, contribuyendo a tomar decisiones encauzadas a una mayor eficiencia, para ser cada día más competitivo, realizar un mejor uso de los recursos con que se disponen, elevar la productividad del trabajo, alcanzando mejores resultados con menos costos y más calidad.

Los males o enfermedades que afectan el progreso de la entidad son innumerables, pero se pueden clasificar de manera general en dos, por exceso o defecto, a continuación se exponen cuáles son esos males, las causas que lo originaron, los efectos que traen consigo y las recomendaciones para superarlos en el caso particular de la entidad objeto de estudio, de la siguiente forma:

Exceso.

- ✓ Exceso en inventarios.
- ✓ Exceso en cuentas y documentos por cobrar de clientes.

Defectos.

- ✓ Insuficiencia de utilidades.

MALES POR EXCESO

Exceso en inventarios cuando los materiales, productos en proceso o productos terminados están fuera de proporción por compras o producción no equilibradas, debido a la falta de coordinación de las funciones de compra, producción y ventas.

CAUSAS INTERNAS Y/O EXTERNAS

- ✓ Poca cultura de análisis para diagnosticar.
- ✓ Deseos de ensanchar la empresa.
- ✓ Compras excesivas anticipadas por el aprovechamiento de precios bajos en el mercado.
- ✓ Compras excesivas para no perder la reputación mercantil.
- ✓ Actuación fraudulenta de funcionarios de la empresa, para obtener comisiones y dádivas de los proveedores, etc.
- ✓ Poca calidad en la planificación estratégica.

EFFECTOS

- ✓ Aumento en los gastos de compra, almacenamiento.
- ✓ Inventarios obsoletos.
- ✓ Inventarios que se dañan.
- ✓ Desvíos por falta de control.
- ✓ Disminución de utilidades, etc.
- ✓ Elevados costos financieros.
- ✓ Carencia de otros inventarios necesarios.
- ✓ Capacidad de pago deteriorado.
- ✓ Insuficiente tesorería.

RECOMENDACIONES

- ✓ Revisar los inventarios de la empresa para determinar posibles mercancías ociosas o de lento movimiento, y proceder a su depuración según las regulaciones establecidas por el MFP.
- ✓ Vender parte de los inventarios, principalmente, de artículos dañados.
- ✓ Mejorar la política de compras.
- ✓ Elaborar un presupuesto de compras en función al presupuesto de venta y

producción.

- ✓ Si fuese necesario, procurar nuevos fondos a la empresa, mediante créditos a largo plazo.

MALES POR EXCESO

CAUSAS

Exceso en cuentas y documentos por cobrar de clientes. Cuando la empresa ha seguido una política liberal en la concesión de créditos, o bien, cuándo las cobranzas han sido deficientes.

- ✓ Poca cultura de análisis para diagnosticar Ventas a crédito en exceso.
- ✓ Actuaciones fraudulentas de funcionarios.
- ✓ Competencia del mercado.
- ✓ Política deficiente en materia de cobranzas, etc.
- ✓ Poca calidad en la planificación estratégica.

EFFECTOS

RECOMENDACIONES

- ✓ Aumento en los gastos de cobranza.
- ✓ Aumento de las cuentas incobrables.
- ✓ Disminución de utilidades, etc.
- ✓ Elevados costos financieros.
- ✓ Capacidad de pago deteriorado.
- ✓ Insuficiente tesorería.

- ✓ Hacer un estudio para mejorar la política y métodos de cobranza.
- ✓ Documentar las Cuentas por Cobrar y tratar de descontarlos en instituciones de crédito o enviarlos al cobro.
- ✓ Si existe tensión económica, procurar fondos con nuevas aportaciones; créditos a largo plazo, etc.

MALES POR DEFECTO

Insuficiencia de utilidades: Cuando son relativamente inferiores en proporción con el Capital invertido, volumen de operaciones y capacidad de la misma.

CAUSAS

- ✓ Poca cultura de análisis para diagnosticar.
- ✓ Mala administración de la empresa.
- ✓ Exceso en inventarios.
- ✓ Exceso en Cuentas y Documentos por Cobrar de clientes.
- ✓ Exceso en Activos Fijos.
- ✓ Insuficiencia de Capital.
- ✓ Deficiencia en las ventas.
- ✓ Exceso en el costo de ventas.
- ✓ Exceso en los gastos de administración, venta y financiamiento, etc.
- ✓ Mala organización.
- ✓ Preparación inadecuada de los trabajadores.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Poca calidad en la planificación estratégica.

EFFECTOS

- ✓ Descontento de los directivos y trabajadores.
- ✓ Afectación de estimulaciones.

RECOMENDACIONES

- ✓ Convencer a los directivos de la empresa para retener utilidades.
- ✓ Aumentar el importe del Capital Social, con nuevas aportaciones.

- ✓ Ver la posibilidad de alquilar activos fijos tangibles, tales como equipos de reparto, maquinarias, con el objeto de no hacer nuevas adquisiciones ni tener necesidad de recurrir a créditos a corto o largo plazo.

Conclusiones del Capítulo:

Los resultados derivados del proceso de análisis expresan que la entidad no aplica consecuentemente los métodos y técnicas para el análisis de sus inventarios, que le permita expresar con razonabilidad las tendencias y variaciones que sufren estas partidas, de ahí que no se logre una administración eficiente del efectivo, lo que queda demostrado durante toda la investigación. Para ello se propusieron una serie de acciones estratégicas para lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus.

CONCLUSIONES

A partir de la aplicación de un conjunto de instrumentos para el análisis de los inventarios en la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus se arribó a las siguientes conclusiones:

1. El estudio, análisis y revisión de la bibliografía, aportan conocimientos que permiten sistematizar la fundamentación teórica y valoración adecuada de los inventarios como parte fundamental de una empresa, la necesidad de una adecuada gestión de los mismos, influye en la administración del efectivo.
2. Los resultados provenientes del diagnóstico sobre la situación actual que presenta la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus en relación a sus inventarios, comprobaron la necesidad de aplicar un conjunto de instrumentos para su cálculo y análisis, influyendo directamente en la administración del efectivo.

3. El análisis de los inventarios permitió a la entidad objeto de estudio evidenciar realmente cómo se manejan sus recursos materiales, destinados tanto al consumo de la entidad como a su comercialización exponiendo con claridad la influencia de los resultados obtenidos sobre los medios monetarios.
4. El conjunto de las acciones estratégicas propuestas están en función de lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, a partir de una mejor administración de los inventarios.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el desarrollo y los resultados de la investigación, se enuncian algunas recomendaciones a tener presente con el fin de obtener rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus:

- Valorar otras implicaciones que se consideran necesarias ampliar para continuar mejorando la eficiencia económica de la empresa.
- Continuar por parte de la entidad el análisis de los inventarios, que le permita expresar con razonabilidad las tendencias y variaciones que sufren estas partidas, las cuales influyen directamente en su efectivo.
- Realizar una valoración de las propuestas de acciones estratégicas que están encaminadas a lograr rendimientos satisfactorios en el crecimiento de la entidad.

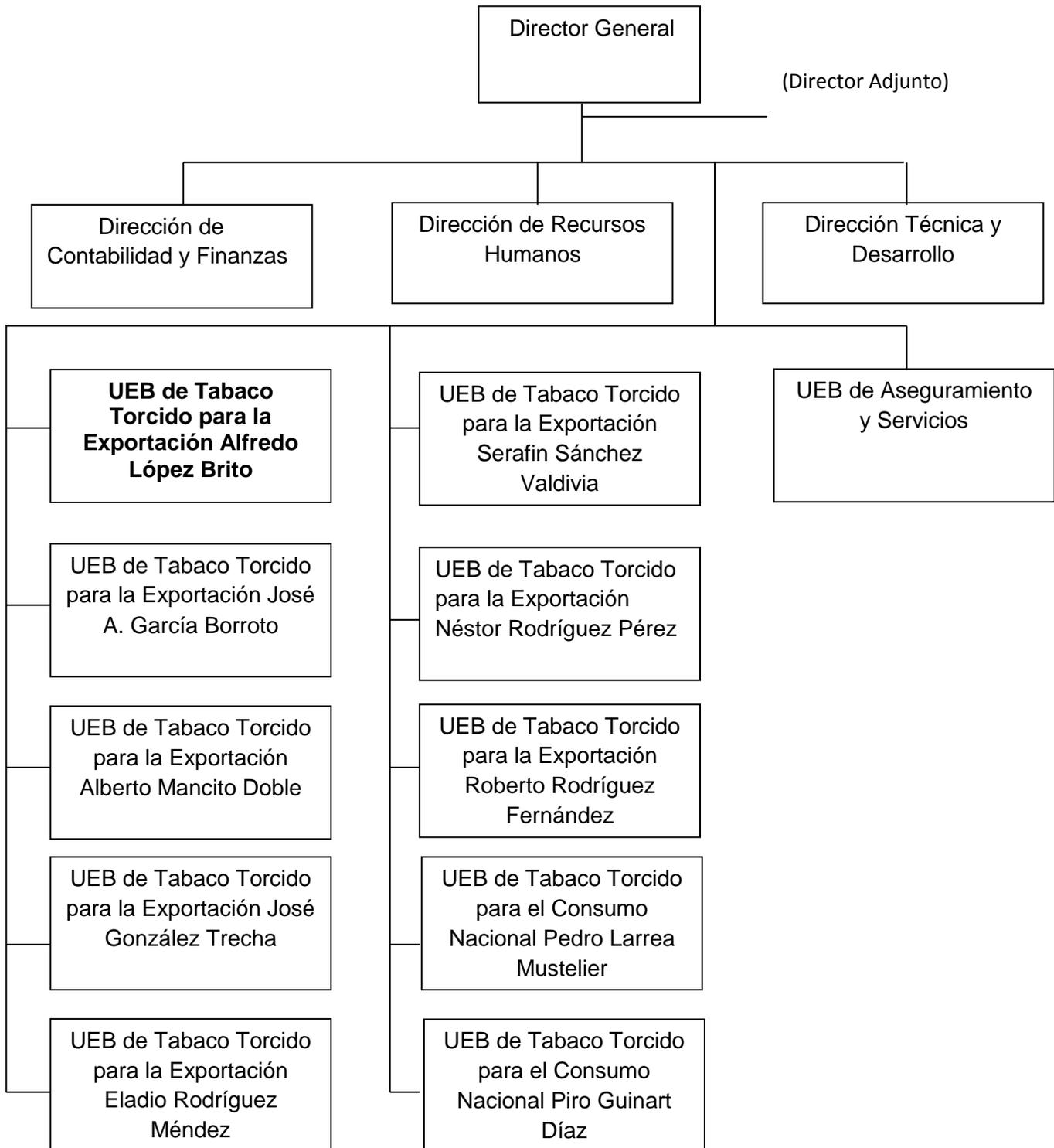
BIBLIOGRAFÍA

- Amat Salas, Oriol: Análisis de Estado Financieros 2^{da} Edición Gestión 2000, Barcelona 1996.
- A. Miller, Mirton H. y Orr, Daniel: A Model of the Demand for Money by Firms 4^{ta} Jornada de Economistas, Agosto 1996.
- Benítez Sán Chez, Vicente, Curso de Administración y Control de Inventarios, Apartado Plaza las Américas.

- Besley, Scott Brigham, Eugene, Fundamentos de administración Financiera, Doceava Edición.
- Blanch, LL., E. Elvira y M. Navalón: Cash – Management (Gestión de Tesorería). 2^{da} Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1998.
- Bock, Robert y Hostein, William, Planeación y Control de la Producción
- Bready, R y S. Myers: Fundamentos de Financiación Empresarial 4^{ta} Edición.
- Brito, José A. (1999). Contabilidad Básica e Intermedia (Contabilidad I y II) Ediciones Centro de Contadores, 5ta edición.
- Buffa, Elwood S, Dirección Técnica y Administración de la Producción, México, Editorial Limusa
- Castells, C., González A. y Demestre A.: Técnicas para Analizar Estados Financieros. 1^{ra} Edición. Grupo Editorial Publicentro.2001.
- Chauvel, A. M., Administración de la Producción, Mc. Graw Hill
- Decreto No 281 Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Díaz Matalobos, Ángel. GERENCIA DE INVENTARIOS Caracas: Ediciones IESA, 1999. Ballot, R. GERENCIA DE MATERIALES American Management Association, 1971.
- Díaz, R. COMO GESTIONAR LOS STOCKS Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Español, 1985. Graves, S. LOGÍSTICAS DE PRODUCCIÓN e INVENTARIO North-Holland, Ámsterdam, 1993.
- Expediente del perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus.
- Gil, Arianny, (avgilg[arroba]repsolypf.com), Inventarios Resumen; [Documento en línea], Disponible: www.monografias.com.
- Gitman Lawrence, J: Administración Financiera Básica 4^{ta} Edición Editora Horla. México 1990.
- Gómez, Rondón, Francisco, Presupuesto de la Empresa Industrial, Ediciones Frigor.

- Hangren, Harrison y Robinson, Contabilidad, Editorial Hispanoamericana Redondo. A., Curso Práctico de Contabilidad General y Superior, Tomo 1, Tercera Edición.
- José Álvarez López, Análisis del Balance, Auditoria e Interpretación, España 1998.
- José Luis Rodríguez García, Resolución número 841 y 2573, Enero del 2005.
- Mallo Rodríguez, Carlos: Contabilidad Analítica 4^{ta} Edición. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- Manual de Gestión de la Comunicación.
- Manual de Sistema de Archivo del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba.
- Martínez, Rebeca, (rebecam[at]ve.ibm.com), Trabajo de Inventario, [Documento en línea], Disponible: www.monografias.com.
- Orlicky, J. PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES (MRP) McGraw-Hill, 1975.
- Patón, W. A.: Manual de Contador. UTEHA, México 1943.
- Perdomo Moreno, Abraham: Conceptos Básicos de administración Financiera. México 2000.
- Salomón, Ezra: Introducción a la Administración Financiera. México 2000.
- Short Term Weston Free, J: Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I y II. 10^{ma} Edición. 1996.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA



| MINISTERIO DE LA AGRICULTURA | | |
|--|-------------------|---------------------|
| Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus | | |
| Diciembre 2010 | | |
| | | UM: Pesos |
| CONCEPTO | AÑO ACTUAL | AÑO ANTERIOR |
| Materias Primas y Materiales | 17 880 600 | 22 842 900 |
| Combustibles | 84 321 | 86 963 |
| Energía | 86 770 | 84 070 |
| Salarios | 7 762 380 | 8 260 554 |
| De ello: Salario sujeto al Impuesto | 7 734 580 | 8 230 837 |
| Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo | 3 242 386 | 3 357 488 |
| De ellos: Contribución a la Seguridad Social | 971 521 | 1 034 192 |
| Seguridad Social a Corto plazo | 337 219 | 265 586 |
| Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo | 1 933 646 | 2 057 710 |
| Amortización | 338 688 | 301 279 |
| De ella: Depreciación de Activos Fijos Tangibles | 338 688 | 301 279 |
| Otros Gastos Monetarios | 350 392 | 767 016 |
| Servicios Productivos Recibidos de Terceros | 167 478 | 151 352 |
| Dietas y Otros Gastos de Personal en Efectivo | 11 408 | 13 141 |
| Otros Gastos | 171 506 | 602 523 |
| TOTAL DE GASTOS | 34 600 735 | 35 807 167 |
| DATOS INFORMATIVOS | | |
| COSTO DE OTRAS PRODUCCIONES EN PROCESO | 30 250 | 117 500 |
| COSTO DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL EN PROCESO | 3 516 783 | 4 187 335 |
| COSTO DE LA PRODUCCION AGRICOLA EN PROCESO | 77 004.00 | 117 620.00 |
| COSTO DE LA PRODUCCION ANIMAL EN PROCESO | | |
| COSTO DE LOS ÚTILES Y HERRAMIENTAS | 5 400 111 | 5 929 744 |
| COSTO DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS | 3 257 090 | 33 074 |
| COSTO DE OTROS INVENTARIOS | 684 321 | 686 963 |

Anexo #3 Cálculo de las Razones económicas y financieras.

TABLA #1. Razón Circulante

UM: MN

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Activo Circulante | \$ | 16 241 237.00 | 24 426 856.00 | 8 185 619.00 | 150 |
| 2 | Pasivo Circulante | \$ | 12 190 282.00 | 15 120 904.00 | 2 930 622.00 | 124 |
| 3 | Razón Circulante | \$ | 1.33 | 1.62 | 0.29 | 122 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #2. Razón Rápida o Prueba Ácida

UM: MN

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|---------------------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Activo Circulante - Inventarios | \$ | 10 730 869.00 | 11 451 023.00 | 720 154.00 | 107 |
| 2 | Pasivo Circulante | \$ | 12 190 282.00 | 15 120 904.00 | 2 930 622.00 | 124 |
| 3 | Razón Rápida | \$ | 0.88 | 0.76 | (0.12) | 86 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #3. Razón de Caja o Tesorería

UM: MN

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Efectivo | \$ | 2 047 353.00 | 984 254.00 | (1 063 099.00) | 48 |
| 2 | Pasivo Circulante | \$ | 12 190 282.00 | 15 120 904.00 | 2 930 622.00 | 124 |
| 3 | Razón de Caja | \$ | 0.17 | 0.07 | (0.10) | 41 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #4. Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|---|-----|----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Capital de Trabajo Neto | \$ | 4 050 955.00 | 9 305 952.00 | 5 254 997.00 | 130 |
| 2 | Activo Total | \$ | 129 884 317.00 | 27 987 417.00 | (101 896 900.00) | 215 |
| 3 | Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales | \$ | 0.03 | 0.33 | 0.30 | 1 100 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #5. Capital de Trabajo Neto sobre las Deudas a Corto Plazo UM: MN

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|---|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Capital de Trabajo Neto | \$ | 4 050 955.00 | 9 305 952.00 | 5 254 997.00 | 130 |
| 2 | Pasivo Circulante | \$ | 12 190 282.00 | 15 120 904.00 | 2 930 622.00 | 124 |
| 3 | Capital de Trabajo Neto sobre Pasivo Circulante | \$ | 0.33 | 0.62 | 0.29 | 188 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #6. Razón de Solvencia**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|--------------------|-----|----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Activo Total | \$ | 129 884 317.00 | 27 987 417.00 | (101 896 900.00) | 215 |
| 2 | Pasivo Total | \$ | 117 900 389.00 | 15 122 394.00 | (102 777 995.00) | 128 |
| 3 | Razón de Solvencia | \$ | 1.10 | 1.85 | 0.75 | 168 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #7. Razón de Endeudamiento**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|------------------------|-----|----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Pasivo Total | \$ | 117 900 389.00 | 15 122 394.00 | (102 777 995.00) | 128 |
| 2 | Activo Total | \$ | 129 884 317.00 | 27 987 417.00 | (101 896 900.00) | 215 |
| 3 | Razón de Endeudamiento | % | 91 | 54 | (37) | 59 |

Fuente: Balance General de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #8. Rotación de las Cuentas por Cobrar**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|------------------------------------|-------|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Ventas Netas | \$ | 41 546 793.00 | 39 921 323.00 | (1 625 470.00) | 96 |
| 2 | Efectos y Cuentas por Cobrar | \$ | 1 669 629.00 | 2 995 414.00 | 1 325 785.00 | 179 |
| 3 | Rotación de las Cuentas por Cobrar | Veces | 25 | 13 | (12) | 52 |
| 4 | Ciclo de Cobro | Días | 14 | 28 | 14 | 200 |

Fuente: Estados Financieros de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #9. Rotación de las Cuentas por Pagar**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-----------------------------------|-------|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Costo de Venta | \$ | 34 300 035.00 | 33 514 783.00 | (785 252.00) | 98 |
| 2 | Efectos y Cuentas por Pagar | \$ | 5 812 801.00 | 6 248 396.00 | 435 595.00 | 107 |
| 3 | Rotación de las Cuentas por Pagar | Veces | 6 | 5 | (1) | 83 |
| 4 | Ciclo de Pago | Días | 60 | 72 | (8) | 120 |

Fuente: Estados Financieros de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #10. Rotación de los Inventarios**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-----------------------------|-------|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Costo de Venta | \$ | 34 300 035.00 | 33 514 783.00 | (785 252.00) | 98 |
| 2 | Inventarios | \$ | 5 510 368.00 | 12 975 833.00 | 7 465 465.00 | 235 |
| 3 | Rotación de los Inventarios | Veces | 6 | 3 | (3) | 50 |
| 4 | Ciclo de Inventario | Días | 60 | 120 | 60 | 200 |

Fuente: Estados Financieros de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #11. Variación de las Ventas**UM: MN**

| Años | U/M | Ventas | Variación de las Ventas % |
|------|-----|---------------|---------------------------|
| 2009 | \$ | 41 546 793.00 | - |
| 2010 | \$ | 39 921 323.00 | 96 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #12. Variación de las Utilidades Netas**UM: MN**

| Año | U/M | Utilidad del Período | Variación de las Utilidades Netas % |
|------|-----|----------------------|-------------------------------------|
| 2009 | \$ | 5 703 733.00 | - |
| 2010 | \$ | 5 253 372.00 | 92 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #13. Rentabilidad sobre las Ventas Netas**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-------------------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Utilidad Neta del Período | \$ | 5 703 733.00 | 5 253 372.00 | (450 361.00) | 92 |
| 2 | Ventas Netas | \$ | 41 546 793.00 | 39 921 323.00 | (1 625 470.00) | 96 |
| 3 | Rentabilidad sobre las Ventas | \$ | 0.14 | 0.13 | (0.01) | 93 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #14. Rentabilidad Económica**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|------------------------|-----|----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Utilidad Neta | \$ | 5 703 733.00 | 5 253 372.00 | (450 361.00) | 92 |
| 2 | Activo Total | \$ | 129 884 317.00 | 27 987 417.00 | (101 896 900.00) | 215 |
| 3 | Rentabilidad Económica | \$ | 0.04 | 0.19 | 0.15 | 475 |

Fuente: Estados Financieros de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #15. Rentabilidad Financiera**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-------------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Utilidad Neta | \$ | 5 703 733.00 | 5 253 372.00 | (450 361.00) | 92 |
| 2 | Patrimonio | \$ | 11 983 928.00 | 12 865 023.00 | 881 095.00 | 107 |
| 3 | Rentabilidad Financiera | \$ | 0.48 | 0.41 | (0.07) | 85 |

Fuente: Estados Financieros de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #16. Costo por peso de Venta**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|-------------------------|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Costo de Venta | \$ | 34 300 035.00 | 33 514 783.00 | (785 252.00) | 98 |
| 2 | Ventas Netas | \$ | 41 546 793.00 | 39 921 323.00 | (1 625 470.00) | 96 |
| 3 | Costo por peso de Venta | \$ | 0.83 | 0.84 | 0.01 | 101 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #17. Gastos de Operaciones por peso de Venta**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|---|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Gastos de Operación | \$ | 704 522.00 | 660 221.00 | (44 301.00) | 94 |
| 2 | Ventas Netas | \$ | 41 546 793.00 | 39 921 323.00 | (1 625 470.00) | 96 |
| 3 | Gastos de Operaciones por peso de Venta | \$ | 0.02 | 0.02 | 0.00 | 100 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #18. Cobertura de Gastos de Operación**UM: MN**

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|----------------------------------|-----|--------------|--------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Utilidad Neta | \$ | 5 703 733.00 | 5 253 372.00 | (450 361.00) | 92 |
| 2 | Gastos de Operación | \$ | 704 522.00 | 660 221.00 | (44 301.00) | 94 |
| 3 | Cobertura de Gastos de Operación | \$ | 8.10 | 7.96 | (0.14) | 98 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spíritus.

TABLA #19. Costos y Gastos por peso de Ingreso Total

UM: MN

| No. | Partidas | U/M | 2009 | 2010 | Variación Absoluta | Variación Relativa % |
|-----|--|-----|---------------|---------------|--------------------|----------------------|
| 1 | Costo de Venta, Gastos de Operación y Otros Gastos | \$ | 36 475 129.00 | 35 123 108.00 | (1 352 021.00) | 96 |
| 2 | Ventas Netas y Otros Ingresos | \$ | 42 179 772.00 | 40 379 154.00 | (1 800 618.00) | 96 |
| 3 | Costos y Gastos por peso de Ingreso Total | \$ | 0.86 | 0.87 | 0.01 | 101 |

Fuente: Estado de Resultado de la Empresa de Tabaco Torcido, Sancti Spiritus.

Tabla para el movimiento de los inventarios por UEB

Dic-09

| UEB | Monedas | Esta Fecha | Cobertura | Rotación | Costo de Venta | Gasto Material | G. Material Total | Días | Inventario Total | Coeficiente |
|-----------------|---------|------------|-----------|----------|----------------|----------------|-------------------|------|------------------|-------------|
| Bauzá | MN | 405.6 | 28 | 18 | 7,399.8 | 4831.8 | 5,191.8 | 360 | 405.6 | 14.4217 |
| | USD | | | | | 360.0 | | | | |
| Zaza | MN | 580.4 | 61 | 9 | 5,054.2 | 3,183.2 | 3,422.0 | 360 | 580.4 | 9.5056 |
| | USD | | | | | 238.8 | | | | |
| Sancti Spiritus | MN | 203.6 | 49 | 13 | 2,586.3 | 1,464.4 | 1,488.8 | 360 | 203.6 | 4.1356 |
| | USD | | | | | 24.4 | | | | |
| Taguasco | MN | 258.1 | 38 | 15 | 3,802.9 | 2,229.8 | 2,426.5 | 360 | 258.1 | 6.7403 |
| | USD | | | | | 196.7 | | | | |
| Trinidad | MN | 76.3 | 27 | 21 | 1,580.7 | 1,012.9 | 1,028.7 | 360 | 76.3 | 2.8575 |
| | USD | | | | | 15.8 | | | | |
| Fomento | MN | 161.1 | 33 | 14 | 2,238.4 | 1,661.7 | 1,784.2 | 360 | 161.1 | 4.9561 |
| | USD | | | | | 122.5 | | | | |
| Guayos | MN | 146.1 | 22 | 25 | 3,633.3 | 2,167.1 | 2,373.1 | 360 | 146.1 | 6.5919 |
| | USD | | | | | 206.0 | | | | |
| Fca Envases | MN | 31.1 | 28 | 10 | 309.8 | 77.8 | 400.2 | 360 | 31.1 | 1.1117 |
| | USD | | | | | 322.4 | | | | |
| Aseguramiento | MN | 727.2 | 508 | 2 | 1,287.1 | 459.6 | 515.6 | 360 | 727.2 | 1.4322 |
| | USD | | | | | 56.0 | | | | |
| Arroyo B | MN | 143.0 | 36 | 16 | 2,224.9 | 1,355.1 | 1,433.8 | 360 | 143.0 | 3.9828 |
| | USD | | | | | 78.7 | | | | |
| Jatibonico | MN | 91.5 | 20 | 26 | 2,339.9 | 1,539.9 | 1,645.0 | 360 | 91.5 | 4.5694 |
| | USD | | | | | 105.1 | | | | |
| Perea | MN | 209.5 | 67 | 9 | 1,842.7 | 1,048.4 | 1,133.2 | 360 | 209.5 | 3.1478 |
| | USD | | | | | 84.8 | | | | |

Tabla para el movimiento de los inventarios por UEB

Dic-10

| UEB | Monedas | Nov | Esta Fecha | Cobertura | Rotación | Costo de Venta | Gasto Material | G. Material Total | Días | Inventario Total | Coefficiente |
|-----------------|---------|--------|------------|-----------|----------|----------------|----------------|-------------------|------|------------------|--------------|
| Bauzá | MN | 842.9 | 770.2 | 68 | 4 | 3,755.9 | 3,809.2 | 4,126.8 | 360 | 927.0 | 11.4633 |
| | USD | 163.1 | 156.8 | | | | 317.6 | | | | |
| Zaza | MN | 785.9 | 907.4 | 107 | 4 | 3,792.4 | 2,648.4 | 2,861.6 | 360 | 1042.5 | 7.9489 |
| | USD | 139.9 | 135.1 | | | | 213.2 | | | | |
| Sancti Spíritus | MN | 202.1 | 202.1 | 49 | 11 | 2,212.0 | 1,442.0 | 1,461.7 | 360 | 207.8 | 4.0603 |
| | USD | 6.3 | 5.7 | | | | 19.7 | | | | |
| Taguasco | MN | 400.3 | 447.0 | 109 | 5 | 2,323.2 | 1,305.1 | 1,429.4 | 360 | 504.3 | 3.9705 |
| | USD | 56.4 | 57.3 | | | | 124.3 | | | | |
| Trinidad | MN | 118.7 | 99.9 | 44 | 10 | 1,011.6 | 723.4 | 737.4 | 360 | 105.1 | 2.0483 |
| | USD | 5.2 | 5.2 | | | | 14.0 | | | | |
| Fomento | MN | 453.9 | 221.7 | 53 | 7 | 1,718.9 | 1,249.6 | 1,348.3 | 360 | 237.3 | 3.7453 |
| | USD | 17.2 | 15.6 | | | | 98.7 | | | | |
| Guayos | MN | 535.2 | 353.4 | 55 | 7 | 2,724.0 | 1,976.0 | 2,177.0 | 360 | 399.5 | 6.0472 |
| | USD | 44.8 | 46.1 | | | | 201.0 | | | | |
| Fca Envases | MN | 15.6 | 13.0 | 154 | 0 | 4.8 | 54.7 | 282.7 | 360 | 27.3 | 0.7853 |
| | USD | 31.5 | 14.3 | | | | 228.0 | | | | |
| Aseguramiento | MN | 1547.9 | 548.4 | 633 | 1 | 920.9 | 296.6 | 356.3 | 360 | 746.5 | 0.9897 |
| | USD | 297.9 | 198.1 | | | | 59.7 | | | | |
| Arroyo B | MN | 157.3 | 161.3 | 62 | 8 | 1,573.9 | 929.2 | 994.3 | 360 | 195.8 | 2.7619 |
| | USD | 33.3 | 34.5 | | | | 65.1 | | | | |
| Jatibonico | MN | 169.9 | 152.8 | 59 | 8 | 1,414.1 | 883.7 | 955.2 | 360 | 184.3 | 2.6533 |
| | USD | 27.3 | 31.5 | | | | 71.5 | | | | |
| Perea | MN | 424.1 | 382.9 | 116 | 4 | 1,555.7 | 1,055.0 | 1,149.9 | 360 | 424.1 | 3.1942 |
| | USD | 39.4 | 41.2 | | | | 94.9 | | | | |