

**Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas**



TRABAJO DE DIPLOMA

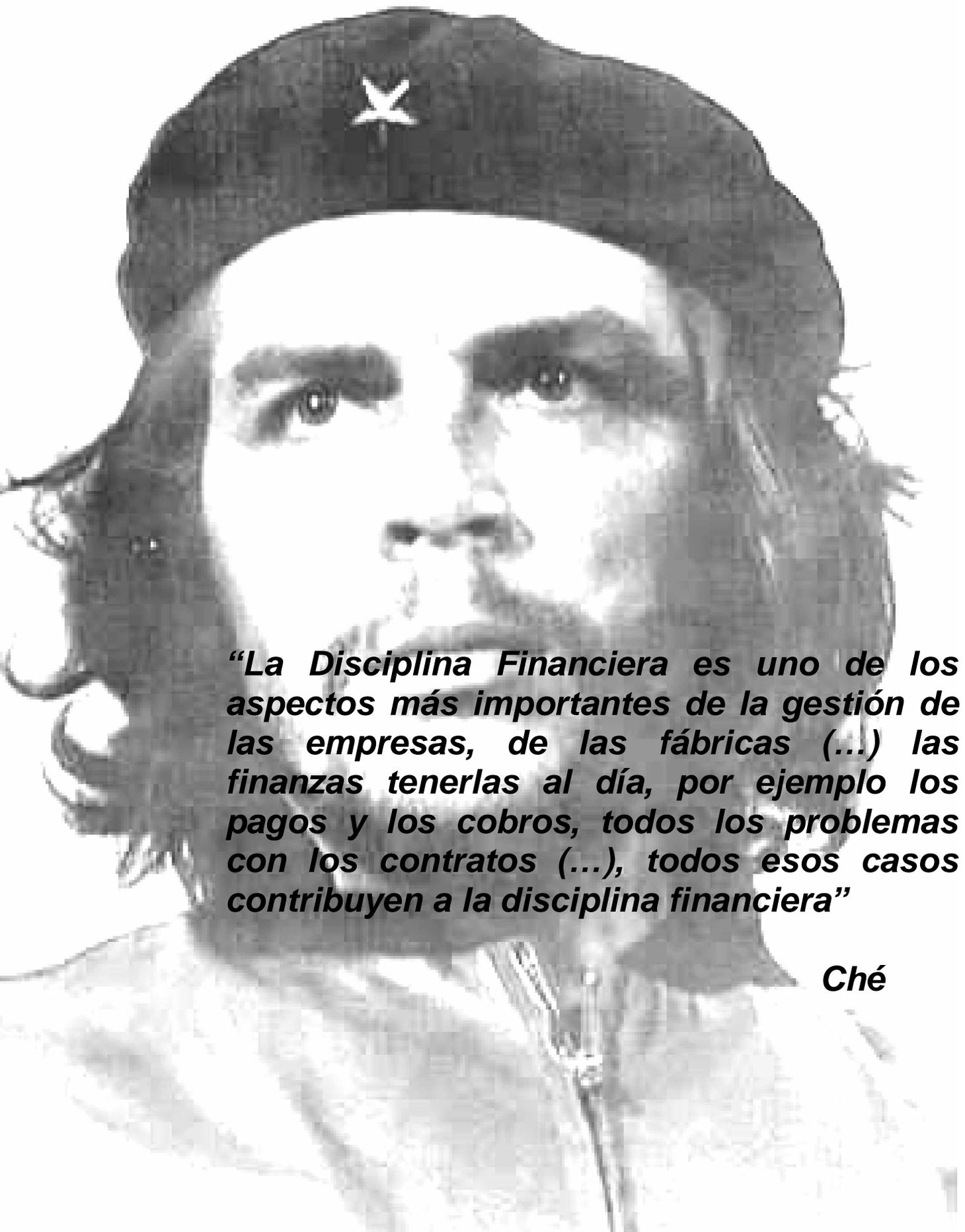
**TITULO: Incidencia de la Tesorería en la ineficiencia
empresarial de la Empresa de Producciones Varias
de Yaguajay**

AUTORA: Greisy Hernández Suárez

TUTOR: Lic. Norberto González Cedeño

Sancti Spiritus, 2011

Pensamiento



“La Disciplina Financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas, de las fábricas (...) las finanzas tenerlas al día, por ejemplo los pagos y los cobros, todos los problemas con los contratos (...), todos esos casos contribuyen a la disciplina financiera”

Ché

Dedicatoria

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de diploma.

- Ø A La Revolución Cubana que gracias a ella todos tenemos la oportunidad de estudiar y de superarnos día a día.*
- Ø A mis padres y mis hijas que han dado su aporte y cooperación a lo largo de toda mi carrera.*
- Ø A todos aquellos que lucharon porque un mundo mejor fuese posible y los que contribuyeron para que en la actualidad la juventud cubana tenga la oportunidad de desarrollarse como profesionales y con ello contribuir al desarrollo de nuestro país.*
- Ø Y en especial a nuestro Comandante Fidel Castro Ruz.*

Agradecimientos

Prácticamente en la vida todo es difícil de alcanzar, pero muchas veces, sobre todo cuando el eje de la obra es el amor, hay personas que te hacen fácil lo difícil y transforman lo feo en exquisita belleza, que a lo amargo del trabajo le extraen el dulce néctar de la satisfacción por el resultado.

Agradecer es el gran placer de reconocer a los demás, lo que constituye una ayuda para los que agradecen. La acción de agradecer es tan grande como la de crear. Es por eso que dirijo mi más profundo agradecimiento a:

- Ø A mis padres, que tanto me ha apoyado día a día en el transcurso de estos 38 años.***
- Ø A Bárbaro mi compañero de la vida, por estar conmigo en las buenas y en las malas.***
- Ø A mis hijas Cheila y Keila por ser la razón para vivir.***

Le debo la inspiración de esta tesis:

- Ø A mi tutor Norberto que hasta con punto y coma ha seguido esta larga labor.***
- Ø A Yanelis por su asesoramiento.***
- Ø A Alexeis, Mariela, Yuniel por dedicarme un pedacito de su tiempo.***
- Ø A Yipsi y Marisol por su apoyo incondicional la cual ha sido de mucha ayuda.***
- Ø A mis compañeros de los seis años de carrera y a los que se incorporaron en el trayecto, a todos, todos, llegue mi más profundo agradecimiento.***

Greisy

Síntesis

SÍNTESIS

La presente investigación se realiza en la empresa de Producciones Varias de Yaguajay, con el objetivo de diagnosticar la situación financiera, se aplicaron técnicas y herramientas para mostrar la incidencia y se evaluaron resultados de análisis de la tesorería.

Se tuvieron en cuenta los fundamentos teóricos que sustentan la liquidez empresarial y su impacto sobre la ineficiencia de la inversión, se realizó a través de una exploración teórica práctica en al que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos y empíricos que permitieron justificar la problemática planteada y elaborar un procedimiento acorde a las condiciones que exige el proceso de gestión financiero de la tesorería interna de la empresa, ajustándose a las características de la entidad, se realizó un objeto de estudio para dar respuesta al objetivo individual. La propuesta fue validada de acuerdo al impacto del procedimiento sobre la situación actual que presenta la gestión financiera, asumiéndolo como indicaron la flexibilidad, sistematicidad y objetividad en la toma de decisiones, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la tesorería interna.

Índice

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1Fundamentación teórica. Generalidades.....	4
1.1 Gestión de Tesorería o Cash Managemet.....	4
1.2 Principios Básicos de Tesorería.....	7
1.3 Objetivos y Funciones de Tesorería.....	9
1.4 Estrategia de Tesorería.....	10
1.5 Estado de Origen y Aplicación de los Fondos	12
1.5.1 El estado de cambio en la posición financiera sobre la base del Capital de efectivo.....	13
1.6 La administración del Capital de Trabajo.....	15
1.7 Ciclo de Cobro.....	17
1.8 Ciclo de Caja.....	18
1.9 Ciclo de Pago.....	18
1.10 Razones de Liquidez.....	19
1.10.1 Control y aplicación de la liquidez.....	23
Capítulo 2 Incidencia de la Tesorería en la Ineficiencia empresa de la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay.....	25
2.1 Caracterización de la Empresa.....	25
2.1.1 Misión.....	25
2.1.2 Visión.....	25
2.1.3 Objeto Social.....	26
2.1.4 Características generales de la empresa.....	26
2.2 Diagnóstico, técnicas y herramientas de la incidencia de la Tesorería.....	28

2.2.1 Estado, Origen y Aplicación de los Fondos.....	28
2.2.2 Razones que expresan actividad.....	31
2.2.3 Análisis de la Rotación de las Cuentas por Cobrar.....	35
2.2.4 Análisis del ciclo de pago.....	38
2.2.5 Capital Óptimo de Trabajo.....	39
2.2.6 Análisis del flujo de efectivo.....	42
2.2.7 Razones que expresan liquidez.....	45
2.2.8 Análisis de la razón de endeudamiento.....	48
2.2.9 Análisis de las edades de las Cuentas por Cobrar.....	49
2.2.10 Ciclo de Caja.....	51
2.3 Evaluación de los resultados del análisis de la Tesorería.....	53
2.3.1 Procedimiento para aplicar una tesorería eficiente.....	54
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos	

Introducción

INTRODUCCION

La economía cubana en estos últimos años ha sufrido importantes transformaciones que conlleva a un nuevo modelo económico que exige elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos y gastos, mediante el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros.

El perfeccionamiento empresarial exige de la introducción de nuevas técnicas de gestión que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y reducción de los costos y gastos. Para el logro de tales objetivos se hace necesaria la implementación de presupuestos, métodos y técnicas de análisis y control para la toma de decisiones. La Tesorería en una empresa se necesita para llevar a cabo una producción eficiente y ajustada a las exigencias financieras de hoy en día. Por tal razón el presente trabajo se enmarca en el análisis de la gestión de la tesorería, ya que este constituye un medio importante en la gestión financiera diaria de la empresa, el cual debe concentrar su trabajo en sistemas de gestión de tesorería, capaces de administrar eficientemente los recursos financieros de las entidades a corto plazo. El departamento de finanzas en la empresa tiene una función cada vez más importante. En un período de recesión económica y de reducción de márgenes los aspectos financieros adquieren mayor importancia tanto como “garantía de la liquidez” de las empresas ante posibles suspensiones de pagos técnicos, como por la “generación de beneficios” que supone una correcta gestión de sus fondos y la adecuada política de cobros y pagos.

Para la presente investigación se ha seleccionado a La Empresa de Producciones Varias de Yaguajay, ya que la misma presenta disminución en las ventas, disminución del efectivo para sus operaciones corrientes, lo cual indica que no cuentan con el efectivo necesario para pagar sus obligaciones a corto plazo. Además tienen embargada la cuenta por parte de la ONAT, ya que por razones de liquidez los mismos no podían cumplir con los aportes al

Presupuesto de Estado aunque podemos especificar que en estos momentos se encuentran liquidando la deuda. Por este motivo nuestro trabajo se basa en la comparación de los niveles de tesorería que ha presentado la empresa en los últimos tres años donde el departamento de finanzas debe crear estrategias económicas para salir adelante con el endeudamiento que ellos presentan.

El presente trabajo se basa en que luego de realizar un análisis financiero de la tesorería se nota la presencia de un alto nivel de endeudamiento, bajos niveles de disponibilidad de pagos, a pesar de que los cobros se encuentran en rangos aceptables. En cuanto a sus resultados económicos se experimenta un deterioro en la dinámica de crecimiento de los ingresos y los gastos, pues estos últimos crecen en mayor proporción. La empresa se muestra como tendencia menos eficaz, siendo la disminución del rendimiento extraído a la inversión el resultado de un deterioro de eficiencia y eficacia. Para la investigación se toman como muestra los estados financieros del mes de septiembre de los años 2008, 2009 y 2010, en los cuales la entidad objeto de estudio no cumplió con el plan técnico económico, y no analizan en el consejo de dirección los estados financieros, por lo tanto la motivación para investigar las causas que originan esos incumplimientos. La empresa no cuenta con un sistemático control del flujo del efectivo, en el cual el mismo no les permite detectar los problemas que frenen su desarrollo e identificar sus causas para poder proceder a la toma de decisiones que permitan erradicarlos o al menos atenuarlos. Eso explica el por qué el análisis de la tesorería constituye un útil instrumento para la toma de decisiones de las empresas logrando una mayor eficiencia empresarial.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Cómo incide la Tesorería en la ineficiencia empresarial de la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay?

OBJETIVOS DE INVESTIGACION:

OBJETIVO GENERAL.

Aplicar técnicas y herramientas que muestren la incidencia de la tesorería en la ineficiencia empresarial en la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- § Realizar análisis bibliográficos sobre el tema objeto de estudio.
- § Diagnosticar la situación de la Tesorería en la empresa.
- § Aplicar técnicas y herramientas que muestren la incidencia de la tesorería para lograr la ineficiencia empresarial de la empresa.
- § Evaluar los resultados del análisis de la tesorería.

CAMPO DE ACCION.

Presupuesto y estados financieros de la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay.

Objeto de estudio:

Teórico: Situación Económica Financiera

Práctico: La Empresa de Producciones Varias de Yaguajay.

Hipótesis:

Si se aplican herramientas y técnicas se podrá demostrar la incidencia de gestión de la tesorería en la ineficiencia empresarial en la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

- § Introducción
- § Capítulo 1 se presenta un análisis bibliográfico sobre el tema objeto de estudio de la investigación.
- § Capítulo 2 Se iniciará con una caracterización de la entidad, diagnóstico de la situación financiera aplicando técnicas y herramientas que permitan demostrar la incidencia de la Tesorería y justificar el problema existente y fundamentar la propuesta del procedimiento financiero para la gestión de la Tesorería.
- § Conclusiones
- § Recomendaciones

§ Bibliografía

§ Anexos.

Capítulo I

CAPITULO 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. GENERALIDADES.

En una empresa La Tesorería se necesita para llevar a cabo una producción eficiente y ajustada a las exigencias financieras de hoy en día.

El Plan General de Contabilidad define **La tesorería** como el disponible en moneda nacional o extranjera en caja y bancos. En Bancos sólo reconoce los saldos a favor de la empresa en cuentas corrientes a la vista y de ahorro de disponibilidad inmediata.

La mayoría de las empresas, mantienen efectivo en caja y bancos, para atender sus pagos sin problemas de retraso. Pero la tesorería no produce apenas intereses, ya que las cuentas corrientes y a la vista en las que se encuentra materializada apenas proporcionan rentabilidad.

En el presente capítulo presentamos algunos conceptos generales sobre distintos términos trabajados en la gestión de tesorería que ayudarán a entender con mayor facilidad el contenido de esta investigación.

1.1 Gestión de Tesorería ó Cash Management

La **gestión de Tesorería** es aquella en que las técnicas y funciones están encaminadas a optimizar el nivel líquido de tesorería de forma que se maximice la rentabilidad de los excedentes de fondos y minimizar los costos financieros derivados de la financiación de déficit, y sin que se afecte la marcha normal de la empresa, es decir, sin poner en peligro la liquidez de la empresa para hacer frente a los pagos a corto plazo.

La gestión de la tesorería, no es calcular el saldo final de cada período de estimación, sino lo que es más importante:

- a)** Determinar el saldo objetivo, es decir, el saldo mínimo de tesorería que es conveniente mantener de acuerdo con el ritmo de cobros y pagos de la empresa.

- b) Invertir el excedente de tesorería, diferencia entre saldo mínimo a mantener y el saldo de cada período en las inversiones financieras temporales, que previamente hemos elegido.
- c) Financiar el déficit de tesorería, diferencia negativa entre el saldo mínimo a mantener y el saldo de tesorería de cada periodo. Habiendo previamente negociado las fuentes a corto plazo que vamos a utilizar en la financiación del déficit

La administración del efectivo 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.

Uno de los problemas más importantes en la gestión financiera diaria de las empresas en general, y especialmente en aquellas que están en pleno proceso de expansión, es la administración de los recursos de tesorería y financiación a corto plazo. Es común que se den circunstancias en las que, como consecuencia de la propia política de cobros y pagos de la sociedad, se generen situaciones en las que afrontar los pagos suponga un esfuerzo importante en lo que a coste financiero se refiere.

En los últimos años, los departamentos financieros de las empresas tienen una función cada vez más importante y, dentro de los mismos, se destaca la gestión de la tesorería. En un período de recesión económica y de reducción de márgenes los aspectos financieros adquieren mayor importancia tanto como

“garantía de la liquidez” de las empresas ante posibles suspensiones de pagos técnicos, como por la “generación de beneficios” que supone una correcta gestión de sus fondos y la adecuada política de cobros y pagos.

Por tanto, un sistema para la gestión de la tesorería puede ayudar a reflejar ordenadamente y con claridad aquellas obligaciones que deberá asumir la empresa, periodificadas a lo largo del ejercicio, con la posibilidad de localizar e identificar por naturaleza, todos los conceptos implicados, facilitando sobremanera la toma de decisiones y la anticipación a situaciones problemáticas inesperadas.

El objetivo de la gestión de la tesorería va más allá de la mera coordinación de las partidas que reflejan dinero en efectivo en el balance ya sean de activo como de pasivo, sino que además persigue garantizar el nivel adecuado de liquidez en la empresa, adelantarnos a la negociación bancaria que financie el déficit de tesorería o bien analizar anticipadamente oportunidades de inversión temporal de los excedentes.

Una forma de enfocar la gestión de tesorería es como centro de beneficio donde se mantienen las relaciones banco-cliente con el resto de la empresa en la cual sería necesaria la determinación de las secciones implicadas, es decir, departamentos, delegaciones y fábricas que consumen o producen recursos financieros.

Tomando en consideración el concepto que presenta Francisco Javier Martínez, Cash-Management,(1996) podemos decir que la tesorería es la **“gestión de la liquidez inmediata, contable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación.”**

El **Cash-Management** es un concepto más amplio que el tradicional “gestión de cobros y pagos” y es diferente de la gestión del circulante como tal. Es el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan los flujos monetarios y los resultados financieros de la empresa. Es una vertiente financiera de la gestión de ventas y cobros de clientes y la gestión de compras y pago a proveedores, incidiendo en ello el Departamento Comercial, Compras y la Dirección General.

El Cash-Management surgió a partir del desarrollo del sistema financiero bancario de forma que existieran más posibilidades de actuación creativas o innovadoras. La influencia de las nuevas tecnologías que suponen la informática y las comunicaciones, además del paso de la figura del cajero con sus connotaciones contables “estáticas” a la figura del tesorero con un área de gestión propia y dinámica brinda nuevas técnicas para el Cash-Management.

Internamente el Cash-Management se encamina a la de trabajar con la liquidez inmediata, que se constata en caja o en cuentas con entidades de depósitos y financiación; o sea, incluye la planificación, financiación e inversión a corto plazo, relaciones bancarias, coberturas de riesgo.

El Cash-Management externo dedica más su trabajo a la participación financiera de la gestión de ventas y compras, es decir, acercar lo más posible, en cuantía y tiempo lo cobrado a lo generado.

1.2 Principios básicos de Tesorería

La gestión de tesorería se rige por los principios básicos relacionados con tratar de que los flujos de entrada de dinero producto de la venta sean lo más rápido y controlado posible y así como llevar también un control de los flujos de salida de manera que no se generen costos innecesarios y se adapten a los flujos de entrada, sean flexibles y las condiciones de pagos sean congruentes con la política de la empresa.

La gestión de tesorería debe planificar e impulsar la política financiera de la empresa, garantizando su estrategia a largo plazo con los objetivos planteados a corto plazo (presupuesto anual y su control presupuestario).

Uno de los principios básicos de la tesorería se refiere a la gestión de los cobros y pagos en fecha valor, o sea, a las transacciones bancarias que se realizan en valor, el día en que efectivamente ha sido incorporado en el saldo de esa cuenta el dinero tramitado, a efecto del cálculo de interés a favor o en contra según el saldo en valor de ese día.

La diferencia entre fecha de operación y fecha valor es fundamental cuando se trata de minimizar las desviaciones respecto del saldo cero en cuentas puesto que la fecha valor es la que rige a efectos del devengo de intereses. Al gestionar en fecha valor se tratan de evitar o minimizar los descubiertos no previstos en cuenta bancaria, es decir, la insuficiencia de fondos para respaldar esa cuenta; los saldos improductivos, ociosos, que no generen intereses; así como la utilización innecesaria de cuentas de crédito.

El sistema de gestión de tesorería debe apoyarse en tres aspectos fundamentales: Negociación, Información y Control.

En cuanto a la negociación se puede decir que se debe negociar con los agentes exteriores de la empresa que pueden comprometer la labor del tesorero. También hay que negociar con los departamentos de la empresa que incide en los pagos a proveedores, el crédito a clientes y otras salidas o entradas.

En el caso de los Bancos, los límites de valoración de los cargos y abonos en las cuentas activas y pasivas está regulada por la circular del Banco. Es necesario aclarar los diferentes puntos con el banco para evitar diferencias en la fecha valor.

Con respecto a los Proveedores, se deben negociar fechas fijas de pagos, o sea, mantener plazos fijos de pagos. Debe partirse del cumplimiento puntual de la empresa de sus obligaciones para obtenerse condiciones negociadas de pagos favorables para la gestión de la empresa.

La negociación con los Clientes debe realizarse a través del departamento comercial que permita prever el por ciento de devoluciones, cambios de precios, descuentos, etc.; así como la cooperación con el tesorero para que sea informado oportunamente de la renegociación del crédito a clientes y los posibles impagos, entre otros aspectos.

En cuanto a la información se debe utilizar la banca electrónica que permite tener información sobre las operaciones con el banco, seguimiento en fecha

valor, tener información sobre el estado de cuentas en tiempo real, situación del mercado financiero, etc.

La informatización del departamento de tesorería permite el conocimiento de las previsiones y operaciones en fecha valor. Al no coincidir los movimientos considerados por la empresa con los del banco, el “cuadre” se suele solucionar mediante el empleo de movimientos provisionales (introducidos por la empresa), y de los movimientos definitivos, que son confirmados por el banco.

Para mantener el control se debe verificar las fechas en la que el Banco tiene disponibilidad para la valoración de cada una de las operaciones. El desacuerdo entre la fecha ordenada por la sociedad o comunicada por el ordenante de una transferencia y la considerada por el Banco debe quedar reflejado en el estado de cuenta a partir del cual se procederá a analizar el origen de las diferencias y en su caso la reclamación correspondiente. Es conveniente realizarla referida al menos a dos períodos, comparando las operaciones reales con fecha valor de determinado día con las previsiones realizadas 15 días atrás y con la previsión rectificadora a esa misma fecha. Este sistema es válido en cuanto las previsiones sean suficientemente ajustadas a la realidad y lo sean a tiempo para tomar medidas correctoras.

1.3 Objetivos y funciones de Tesorería

La **tesorería** tiene como objetivo disminuir las necesidades de financiación y los costos financieros. Seguir de cerca la existencia de saldos ociosos, así como, los retrasos en el cobro a clientes para lograr la tenencia de fondos necesarios en el momento oportuno y tener controlado el riesgo que se pueda presentar.

Dentro de las funciones específicas de la tesorería se encuentra revisar a fondo los circuitos de cobros y pagos, proporcionando cambios que produzcan mayor agilidad y garanticen mejor control; disminuir y mantener en el mínimo posible el número de cuentas bancarias; calcular con especificidad el coste efectivo de las fuentes de financiación (pólizas de créditos, préstamos, etc.) y de las inversiones; garantizar la ejecución óptima de los traspasos de fondos y

préstamos entre compañías; calcular periódicamente los plazos medios de cobros a clientes y de proveedores y demás ratios básicos, a fin de detectar rápidamente situaciones problemáticas de liquidez; así como mentalizar a los departamentos implicados (comercial, compras, delegaciones, facturación, etc.) de la necesidad de reducir saldos ociosos (dado que en la tesorería, se da el punto de convergencia de los distintos planteamientos financieros responsables, es fundamental que exista una buena comunicación fluida con todas las áreas de actividades responsables, directa o indirectamente, de la creación de flujos monetarios).

Una deficiente gestión de tesorería trae consigo serios problemas. Algunos de los problemas típicos que deben tenerse en cuenta en la gestión de tesorería se relacionan con la elaboración del presupuesto de efectivo en base sólo de criterios contables; la ausencia de criterios para la selección bancaria; el sobregiro bancario reiterado; tener un alto disponible ocioso; mantener un elevado costo de financiación ajena a corto plazo; que exista una falta de coordinación entre los departamentos de tesorería – facturación – ventas – compras; que la tesorería esté desvinculada de los riesgos financieros y por tanto se vea envuelta en situaciones evitables.

Para mantener una gestión adecuada de la tesorería se debe evitar la falta de previsión financiera a corto plazo; el desconocimiento de la capacidad de endeudamiento y de las fuentes potenciales de financiación; la toma de decisiones financieras por áreas no financieras y que no sean informadas a tesorería; olvidar que una buena rentabilidad es condición necesaria a mediano y largo plazo pero no suficiente a corto, para tener una mejor tesorería; sustituir créditos a largo plazo por la promesa de renovación de crédito a corto plazo y liquidar el crédito con otro más caro.

Para mantener una relación duradera con las entidades bancarias debe basarse en un comportamiento ético, por lo que engañar al banco entregando información falsa puede resultar contraproducente en función de mantener una relación duradera. Además el banco dispone de diferentes fuentes de información que le permite verificar la información que le brinda el cliente.

La empresa debe demostrar que está bien organizada y que planifica adecuadamente sus actividades, además de tener un excelente control. Si la entidad financiera reconoce este hecho, tendrá más confianza en la empresa y por consiguiente las condiciones que pondrá serán mejores.

Tanto la empresa como el banco dan y reciben financiamiento y retribuciones. El banco conoce la rentabilidad que obtiene del conjunto de las operaciones realizadas con la empresa, por lo que esta debe también tener información suficiente según el estado de cuenta, que le permita compararla con su flujo de efectivo en los diferentes bancos con los que se opere.

1.4 Estrategias de Tesorería

La tesorería debe seguir ciertas estrategias para alcanzar buenos resultados, entre ellas se encuentran hacer rendir al máximo los fondos de la empresa, para lograr este propósito se debe asesorar de forma permanente a los gestores sobre la aplicación de las diferentes políticas financieras, sobre la utilización de las diferentes monedas, controlar y asesorar operaciones que puedan presentar riesgos cambiarios, estudiar y proponer alternativas que posibiliten minimizar los gastos bancarios y financieros, operar las cuentas de la organización de modo que se logre el máximo aprovechamiento de los excedentes temporales de efectivo y la más adecuada canalización y control de las corrientes de efectivo.

Supervisar y controlar los movimientos de las monedas extranjeras de las empresas así como de las diferentes entidades que componen la organización; o sea, lograr que las cuentas y subcuentas sujetas a normas y procedimientos permitan la autonomía de cada entidad en el manejo de sus fondos y a la vez ejecutar obligaciones contraídas y documentadas por éstas.

Lograr una amplia relación de colaboración con bancos e instituciones financieras, nacionales y extranjeras, autorizadas a operar en el país; donde hay que mantener una cartera actualizada y categorizada de los mejores proveedores financieros para la organización, hay que estudiar y mantener

actualizados los servicios que prestan las diferentes instituciones bancarias y financieras con las que sea posible operar a favor de la entidad como tal, propiciar el desarrollo del trabajo encaminado a fortalecer la disponibilidad de garantías que puedan ofrecer las diferentes empresas del sistema y la suma de estas, como elemento de apoyo a la gestión de financiamiento de bancos e instituciones financieras, así como mantener una estadística que permita monitorear los resultados de los flujos de caja de tesorería de las diferentes empresas y proyectarlos al futuro, como base de datos para la actividad financiera del grupo.

El asesoramiento y participación en la toma de decisiones relacionadas con el destino de los financiamientos según criterios de prioridad y el control del efecto económico de éstos es otra estrategia de importancia, para ello se deben valorar los estudios de factibilidad, elaborar criterios y categorizar impactos de financiamiento, estudiar sistemáticamente el efecto económico de los financiamientos otorgados a los diferentes destinos y emitir criterios valorativos al respecto.

Elaborar los procedimientos de financiamiento de la tesorería, sobre la base de garantizar que las operaciones que se acuerden con las diferentes entidades del grupo, instituciones bancarias, financieras y otras estén aseguradas, y ofrezcan las garantías necesarias a todas las partes, en los que se debe mantener el control de todas las obligaciones con los bancos e instituciones financieras, así como las obligaciones de las empresas que pudiesen trascender a los bancos, tales como letras y similares.

Proyectar las actividades de consultoría, hacia las entidades que componen el sistema de la entidad; consultorías, servicios de gestión para caracterización de solvencia de proveedores y clientes, emitir alertas ante el vencimiento de obligaciones de las empresas contra sus subcuentas de tesorería teniendo en cuenta sus ingresos.

1.5 Estado de Origen y aplicación de los Fondos

Los Estados de Origen y Aplicación de los Fondos resumen las actividades financieras y de inversión de una empresa, muestra, directamente información que los usuarios solo podrían obtener mediante un análisis e interpretación de los balances generales y los estados de resultados. Estos reflejan los cambios en la posición financiera, es decir, proporcionan una visión de donde provienen los recursos durante el año y para donde fueron.

Por tal razón se considera que los **Estados de Origen y Aplicación de los Fondos** representan una herramienta importante para el análisis de la posición financiera y tienen como objetivos:

- ∅ analizar, seleccionar, clasificar y resumir los cambios ocurridos en la estructura financiera durante un período,
- ∅ conocer la generación de fondos internos de forma pura, sin otros factores que distorsionan la información,
- ∅ conocer el comportamiento de los ciclos financieros a corto o a largo plazo.

Cabe significar que el término de fondos suele utilizarse para el efectivo y el Capital de trabajo. El efectivo es necesario para pagar las deudas y el Capital de trabajo es un alivio financiero para las empresas estacionales con vistas a pagar sus deudas en períodos futuros.

El Capital de trabajo es la diferencia entre los Activos y los Pasivos circulantes y muestra la disponibilidad del Activo circulante en exceso del Pasivo circulante, representando la capacidad que tiene la Empresa para pagar sus obligaciones dentro de un año o del ciclo financiero a corto plazo si este es mayor de un año. Esta categoría también se conoce como Fondo de Maniobra.

Los estados que expresan origen y aplicación de fondos o cambios en la posición financiera son:

- ∅ Estado de Origen y Aplicación de Fondos o Estado de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo.
- ∅ Estado de Flujos de Efectivo.

1.5.1 El Estado de Cambios en la Posición Financiera sobre la base del Capital de Trabajo

Refleja detalladamente los resultados de la gerencia financiera. En el mismo se pone de manifiesto las fuentes y uso de Capital de Trabajo. Este estado persigue dos objetivos fundamentales que a continuación se exponen:

- Ø informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período,
- Ø revelar información financiera completa sobre los cambios de la estructura financiera de la entidad que no muestran el Balance General y el estado de resultado.

Como ya se ha planteado en párrafos anteriores este estado evalúa los recursos líquidos disponibles en la fecha de balance, mostrando las fuentes y usos de Capital de Trabajo, tales como:

Fuentes:

- Ø utilidad neta del período,
- Ø la depreciación y amortización de Activos Fijos,
- Ø la venta de Valores Negociables y de Activos Fijos,
- Ø la emisión de bonos y acciones,
- Ø el aumento de la deuda a largo plazo,
- Ø agotamiento,
- Ø otros Cargos Diferidos.

Aplicaciones:

- Ø la pérdida del período,
- Ø la compra de Valores Negociables y Activos Fijos,
- Ø la amortización de la deuda a largo plazo,
- Ø el pago de dividendos,
- Ø las acciones readquiridas

1.5.2 El Estado de Flujos de Efectivo

La Norma Cubana de Contabilidad número 2 expone: .. el Estado de Flujos de efectivo suministra a los usuarios la información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez, instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas.

Este estado refleja las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo en las siguientes actividades:

- Ø de operación,
- Ø de inversión,
- Ø de financiación.

Las actividades de operación constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa. Ejemplos de entradas y salidas de efectivo por actividades de las operaciones normales:

Entradas:

- Ø cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios,
- Ø cobros **procedentes** de comisiones y otros ingresos ordinarios.

Salidas:

- Ø pago a proveedores.
- Ø pago de impuestos sobre utilidades entre otros.

Actividades de inversión: los flujos por actividades de inversión proceden de las operaciones provenientes de la compra y venta de Activos Fijos y valores negociables. Las transacciones que originan entradas y salidas de efectivo por actividades de inversión se muestran a continuación

Entradas:

- ∅ cobro por venta de Activos Fijos y valores negociables.

Salidas:

- ∅ pago por compra de Activos Fijos Tangibles y Valores Negociables.

Actividades de financiación: los flujos por actividades de financiación son los que proceden de la emisión de acciones u otros instrumentos de Capital, así como cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos operacionales entre otros.

Las Normas Cubanas de la información financiera establecen como un estado básico para todas las empresas el **Estado de Flujos de Efectivo**. El análisis del Estado de Flujos de Efectivo proporciona a la dirección conocer las deficiencias en la política financiera de la empresa, así como posibilita la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del efectivo.

En tal sentido Gerardo Guajardo Cantú, en su libro “Contabilidad Financiera”, en su segunda edición plantea: “la administración del efectivo es de vital importancia en cualquier negocio porque este es el medio que puede determinar”.

1.6 La administración del Capital de Trabajo

La administración del capital de trabajo se refiere a la administración de los activos y de los pasivos circulantes dentro de ciertos lineamientos de política.

Este se define muy frecuentemente como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo. Por lo tanto este se vincula con la condición de liquidez general, que también se le denomina capital circulante, fondo de maniobras, capital neto de trabajo; los que utilizan este último término consideran el activo circulante como capital de trabajo bruto.

El ciclo financiero a corto plazo (dinero – mercancías – dinero), se describe como flujo de fondos, cada ciclo tiene una duración que está relacionada con la

magnitud de recursos. Los recursos requeridos para el ciclo representan una parte de Capital de trabajo (Activo circulante – Pasivo circulante). Por esta relación con la circulación de los recursos compra y venta, al Capital de trabajo se le denomina Capital de giro, Capital Circulante o Fondo de Maniobra.

El Capital de trabajo es una medida financiera, representa la cantidad de recursos de liquidación relativamente rápida que está financiada con fondos permanentes, es decir, la parte del Activo circulante financiada con el Pasivo a Largo Plazo y/o Patrimonio.

El Capital de trabajo es un Fondo de maniobra por ser un amortiguador financiero de las oscilaciones en dinero por compras y ventas. La magnitud de fondos permanentes que financia al Activo circulante es justamente el amortiguador.

El estudio del Capital de trabajo, es una etapa indispensable del análisis económico -financiero ya que permite conocer la estructura patrimonial que más conviene a una determinada empresa

Weston Fred J. y Copeland Thomas E. (1996), en su libro Fundamentos de Administración Financiera plantean: **“El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El Capital de Trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados.”**

Kennedy y MCMULLEN (1996), en su libro Estados Financieros, forma, análisis e interpretación señalan: **“El Capital de Trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. El Capital de Trabajo es el importe del activo circulante”.**

Por lo tanto debemos ver dos definiciones de Capital de Trabajo:

Capital de Trabajo bruto: El cual constituye el total del activo circulante.

Capital de Trabajo neto: Representa la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, o sea, refleja el importe del activo circulante que no ha sido

suministrado por los acreedores a corto plazo por lo que tiene como finalidad medir la liquidez de una Empresa.

Sin embargo, es importante destacar que cuando se habla de capital de trabajo hay que distinguir dos casos:

1. El capital de trabajo con que realmente está operando la empresa.
2. El capital de trabajo necesario.

El capital de trabajo necesario es el fondo de maniobra que necesita una empresa para garantizar de forma ininterrumpida el proceso de producción, circulación y la prestación de los servicios.

Pues muchas veces en nuestras entidades el capital de trabajo real no coincide con el capital de trabajo necesario de ahí la importancia que tiene para con cualquier entidad conocer el capital de trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

1.7 Ciclo de Cobro

El flujo de cobros es el proceso donde se busca minimizar el tiempo de la cobranza y el cual está compuesto por las acciones de venta, entrega, facturación, cobro e ingreso; es un proceso visto desde una visión dinámica basada en el binomio **dinero – tiempo**.

Al descomponer estas acciones podemos ver que en cuanto a las acciones de venta existen varios criterios que las separan por el grado de centralización, que incluyen ventas centralizadas que son aquellas que se realizan a través de una sola comercializadora, ventas por diferentes delegaciones, que utilizan para su comercialización diferentes canales de distribución así como la existencia de concesiones; por los tipos de vendedores, que se dividen en vendedores propios, o sea, aquellos que venden lo que producen, vendedores repartidores, referidos a las comercializadoras que actúan de intermediarias y los agentes independientes, que venden cualquier tipo de producto y en cualquier mercado; y por los tipos de ventas, en las que se incluyen las ventas al contado, pagadas en el momento de la entrega y las ventas a créditos, que

son entregadas a través de promesas de pago en un periodo de tiempo que puede ser corto, mediano o largo plazo.

Las fases del circuito de Facturación y Cobro.

Entrega: proceso mediante el cual se realiza la acción de entrega de la mercancía al cliente.

Facturación: es un aspecto clave en el proceso del ingreso, reúne la información sobre lo que se va a cobrar y suele dar la pauta del cálculo de la fecha de pago. Se le debe dar la mayor importancia y debe plantearse como una carta al cliente que debe decir todo lo necesario y ser remitida a la persona adecuada.

El proceso de facturación sigue una línea de acciones que conforman la captación de datos, la introducción de los mismos en el sistema informático de la entidad, recoger los movimientos seguir las incidencias que se puedan presentar, garantizar una calidad técnica acorde al cliente, la emisión de la factura y su correcta distribución.

Cobros: es la acción donde se recibe el pago por la mercancía vendida. Existen varios tipos de cobros según el canal entre los que se encuentra el cobro "pasivo" a la espera de la iniciativa del cliente, en él se agrupa el cobro al contado, por reposición, pagarés y recibos negociables; el cobro mediante cobradores que visitan al cliente; el cobro mediante los vendedores; el cobro mediante entidades bancarias y el cobro por venta del crédito a un tercero.

El proceso de cobro por su parte comienza con una gestión de cobro ordinaria, que incluye el cobro total de la deuda en el plazo máximo a determinar después del vencimiento de la fecha de presentación de la factura; le continua la primera gestión de recobro, donde se analizan las causas que afectan la solvencia de los clientes; la segunda gestión de recobro, donde se adoptan dos posiciones: presionar al cliente o negociar con él; colocar al cliente en poder del sistema jurídico; poner al cliente en una cuenta suspensiva; dotar al cliente de provisiones por insolvencia y aplicarle una regularización definitiva.

Entrada: reconocimiento en el estado de cuenta de la entrada del dinero de la venta realizada.

1.8 Ciclo de Caja

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

Rotación de caja: Es el número de veces por año en que la caja de la empresa rota realmente.

1.9 Ciclo de Pago

Se entiende por gestión de pagos el lograr dar respuesta a las obligaciones contraídas con los proveedores en los plazos debidamente pactados. Estos plazos deben ser concertados en condiciones ventajosas para la entidad, es decir, con los máximos aplazamientos posibles, de forma que coincidan con el momento de mayor liquidez, además de la utilización de los instrumentos de pagos más convenientes.

La clasificación para los diferentes pagos existentes se basa en los pagos a proveedores: de materias primas y materiales, electricidad y activos fijos, servicios de mantenimientos y materiales de oficina; los pagos realizados al personal de las empresas como nóminas, dietas, comisiones y estimulaciones; pagos a organismos públicos, que incluyen impuestos y seguridad social y los pagos a las entidades financieras con quienes se tengan obligaciones, dígase intereses, reembolsos, préstamos, cuotas, leasing, etc.

Sin embargo el hecho que una empresa tenga una ineficiente gestión de pagos puede provocar serios problemas en su desempeño. Entre los errores que no se deben cometer se encuentran:

- Ø duplicar pagos de una misma factura a través de diferentes medios de pagos, que puede traer como consecuencia la desnivelación de las cuentas de la empresa así como la pérdida de efectivo para hacer frente a otras obligaciones.

- Ø encontrar recibos bancarios sin tener constancia de facturas para poder tener una contrapartida y un justificante a la hora de otorgar el pago y reclamarlo en caso de algún problema.
- Ø que por desorganización se dejen de atender determinados pagos que puedan tener determinada importancia y urgencia para la entidad como pagos por concepto de electricidad, comunicaciones, combustibles, entre otros que pueden provocar no solo la pérdida de imagen, prestigio, sino también que en algún momentos determinado se les apliquen medidas innecesarias.

1.6 Razones de Liquidez

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. Se refiere sobre todo a su habilidad de convertir en efectivo determinados Activos y Pasivos circulantes. Entre las razones financieras de liquidez más importantes se encuentran.

Liquidez General o Solvencia: Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo están cubiertos por activos que se esperan que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al crecimiento de las obligaciones.

Activo Circulante

Pasivo Circulante

Liquidez Inmediata o Prueba Ácida: Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Se reconoce como una razón ideal la de 1, o sea, que por cada peso que se tiene de compromiso de pago en corto plazo se posee 1 peso fácil convertible en efectivo.

Activo Circulante-Inventario

Pasivo Circulante

Liquidez Disponible o de Tesorería: Mide el grado en que los Activos Circulantes están disponibles para cubrir la deuda a corto plazo.

$$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razón de Endeudamiento: Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores, mientras más baja sea esta razón mayor es el margen de protección contra la pérdida de los acreedores.

Pasivo Total

Activo Total

Cabe señalar que el endeudamiento significa Apalancamiento.

Ciclo de Flujo de Efectivo.

El ciclo del flujo de efectivo es la parte más importante de la administración y control de la tesorería. Si analizamos la situación es importante distinguir los elementos fundamentales: el ciclo operativo y el ciclo de pago cuya combinación permiten determinar el ciclo de conversión de efectivo.

El ciclo de flujo de efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde que se realiza el pago por una compra de materias primas a crédito hasta que se efectúa el cobro generado por las ventas de productos terminados.

El ciclo operativo está conformado por:

El período de conversión: Indica el tiempo promedio que una empresa convierte sus inventarios en productos terminados y los vende a sus clientes.

Se caracterizan por:

$$\text{Plazo promedio del inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de los inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$$

La rotación de inventarios y la eficiencia con que esta administra son directamente proporcionales. Se considera alta la eficiencia si la rotación es alta, pero si es baja estará proporcionado señal de peligro. La rotación puede verse afectada por la existencia de productos ociosos en el almacén que al incrementar su importe disminuyen su rotación.

El costo de venta comprende los costos de las producciones terminadas y las mercancías vendidas entregadas a los clientes. El saldo de esta cuenta refleja durante el año el costo de las ventas efectuadas.

El plazo promedio del inventario representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Puede considerarse como el tiempo que transcurre entre la compra de las mercancías y su venta.

Período de conversión entre las cuentas por cobrar: es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranza.

$$\text{Plazo promedio de cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Ciclo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Inicial-Final}}{2}$$

2

La rotación de las cuentas por cobrar mide la capacidad que tiene una empresa para rotar sus cuentas por cobrar. Ellos implican conocer la cantidad de ciclos de cobro que como promedio se pueden verificar en el lapso de un año.

El plazo promedio de cuentas por cobrar resulta indispensable para evaluar la política de cobros y créditos de la empresa.

Ciclo de pago: Este ciclo depende directamente del ciclo de conversión de las cuentas por pagar, ya que una vez que hayan sido cobradas la empresa estará en una posición adecuada para liquidar el crédito que se usa para financiar la producción.

Los indicadores que lo caracterizan son:

Plazo promedio de cuentas por pagar= 360 días

Rotación cuentas por pagar

Rotación de cuentas por pagar= Comprar a crédito

Cuentas por pagar promedio

El incumplimiento de este indicador provoca que en un por ciento elevado pueda traer como consecuencia un debilitamiento de la posición negociadora de la empresa al afectar su reputación crediticia frente a sus acreedores.

Modelos de Gestión de Liquidez: Partiendo de la importancia que posee liquidez en la empresa, es de gran interés la correcta administración del efectivo. Para lograr este objetivo se necesita determinar las necesidades mínimas de liquidez, pudiendo utilizarse para ello diferentes métodos, los cuales se pueden clasificar en analíticos y matemáticos.

Dentro de los métodos analíticos se encuentra el método corriente o ciclo de caja. Se trata de un método sencillo, mediante el cual se determina el nivel mínimo de caja para operaciones que necesita una empresa.

Existen métodos matemáticos que tienen una base más científica y son más precisos en la determinación del saldo óptimo y entre ellos se encuentran:

Modelo de William Baumol: Este modelo parte de aplicar el modelo de inventarios de William Baumol utilizado para determinar el lote óptimo o cantidad económica de orden, a la gestión de caja.

Modelo de William Beranek: Supone que se produce un flujo regular de ingresos durante el año con desembolsos periódicos de tesorería. Según este modelo, el saldo de tesorería óptimo se encuentra en el punto en el que la

probabilidad de insuficiencia de fondos sea igual al tipo de rentabilidad de las inversiones financieras entre costo derivado de no tener disponibilidades suficientes al vencimiento.

Modelo de Merton Miller y Daniel Orr: Analizan en su modelo cómo debería gestionar la empresa sus saldos de tesorería, sino puede predecir día a día las entradas y salidas de efectivo. Según Stephen, Randolph y Jeffrey. Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición, en el modelo el saldo de tesorería varía hasta que llega a un límite superior y en ese momento la empresa compra los títulos necesarios para hacer volver el saldo de tesorería a su nivel normal. De nuevo se deja variar el saldo de tesorería hasta que llega a un límite inferior y se venden los títulos necesarios para devolver saldo a su nivel normal (nivel deseable). La empresa solo tomará acción cuando el nivel de efectivo alcance en nivel máximo o mínimo, y mientras tanto el saldo puede variar.

1.7 Control y planificación de la liquidez

Entre las funciones a llevar a cabo por tesorería, está la del control y planificación de la liquidez, para esta función debe primeramente plantearse una política bancaria para definir con qué cantidad de entidades bancarias se va a relacionar y de qué tipo, además de la determinación de la cantidad de cuentas que debe tener la empresa. Revisará periódicamente el flujo de información entre la empresa y las entidades bancarias, las operaciones realizadas en todas las cuentas con vistas a conocer la situación de las mismas y controlará la liquidación de los intereses en dichas cuentas. Será la encargada de resolver las situaciones originadas producto de las relaciones con bancos e instituciones financieras no bancarias.

Otra tarea que debe acometer la Tesorería es la revisión diaria de todas las cuentas corrientes y de crédito, así como de los cobros y pagos y el análisis de las políticas que ha seguido la empresa en este aspecto, para proponer métodos más eficientes. Mantener el mínimo de liquidez ociosa para lograr una gestión eficiente, es otra tarea de suma importancia para cumplir esta función, pues esos saldos no dan rentabilidad a la empresa.

Por último, dentro de esta función también se encuentra un aspecto muy importante que es la confección del presupuesto de efectivo, herramienta de trabajo que resulta imprescindible si se quiere sacar el máximo provecho a la actividad de Tesorería.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se ha revisado una amplia bibliografía acerca del tema de la tesorería en las empresas. Esta revisión nos ha permitido conocer a fondo un número considerable de técnicas y herramientas que nos ayudaran en el próximo capítulo a detectar, demostrar y evaluar los problemas que afectan la ineficiencia empresarial de la tesorería en la empresa de Producciones Varias Yaguajay.

Capítulo II

CAPITULO 2 Incidencia de la Tesorería en la ineficiencia empresarial de la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay

En este capítulo se realiza el diagnóstico, sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, poniéndose de manifiesto que no se profundiza en las causas y efectos de las desviaciones que presentan los indicadores financieros, limitando la toma de decisiones operativas y estratégicas imposibilitado la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. Además de realizar un diagnóstico para poder determinar la problemática existente, también se aplican técnicas y herramientas que permitan determinar la incidencia de la tesorería en la ineficiencia empresarial.

2.1 Caracterización de la Empresa de Producciones Varias Yaguajay

La Unidad Administrativa Producciones Varias de Yaguajay, fue constituida el 10 de mayo de 1983 .Año del XXX Aniversario del Moncada, amparada por Acuerdo de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus, según Resolución 105/84 Pertenece a la empresa Provincial de Producciones Varias de Sancti Spíritus. La misma tiene domicilio legal en Serafín Sánchez 3-A Yaguajay, Sancti Spíritus. Es una organización económica y social integrada por obreros con autonomía en su gestión y personalidad jurídica propia.

La Unidad Administrativa de Producciones Varias de Yaguajay, pertenece a la Empresa Provincial de Producciones Varias de Sancti Spíritus, en sus unidades trabajan 5 ramas productivas en ambas monedas con mayores incidencias en orden de valores las confecciones, la gráfica y la química.

Estructura Organizativa de la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay.
(Anexo-1)

2.1.1 Misión

Satisfacción de las necesidades de productos artesanales de la población, los organismos y entidades a partir de los recursos del entorno.

2.1.2 Visión

Una Empresa diversificada con altas producciones, desarrollada, que satisfaga las necesidades de productos artesanales y mejore la calidad de vida de sus trabajadores y de la población local., el mejoramiento continuo.

2.1.3 Objeto Social

El objeto social de la Empresa es:

- Producir y comercializar de forma mayorista muebles para el hogar, muebles de instituciones, juguetes, marcos, puertas y ventanas, carpintería en blanco, artículos decorativos de la madera, cerámica decorativa y artística, cerámica utilitaria, vidriada, filtro, tinajas, murales, bisuterías, souvenir y otros artículos derivados de la cerámica, artesanía decorativa y utilitaria con fibra, recursos del bosque y del mar, fibra como yarey, malangueta, paraguas del río, souvenir y otros artículos derivados de la artesanía, ensamblar y comercializar de forma mayorista flores y plantas artificiales, confecciones textiles de todo tipo, velas ornamentales, detergente liquido, jabón y jabolina, betún, tinta para calzado, cloro, sulfumán, pintura, ambientador, aromatizante y otras producciones derivadas de la química, cajas para cumpleaños y comidas, sobres de distintos tamaños, artículos de fiestas, file , comercializar de forma mayorista artículos de amplia demanda popular en moneda nacional y divisas.
- Prestar servicio de tapicerías, carpintería, atelier, reparación de colchones, colocación de alfombras, pintura, reparación de muebles, pinturas de muebles, galvanotécnica, cristalería y laminado a las entidades en moneda nacional y divisas y a la población en moneda nacional

2.1.4 Características Generales de la Empresa

Las confecciones representan el 40.4 % de la producción y se realizan en un taller con tecnología de avanzada acondicionado por un proyecto para la

elaboración de confecciones infantiles que cerró hace tres años por falta de materias primas y tener paralizada el 50% de su equipamiento por la falta de piezas de repuestos de nacionalidad italiana.

El desarrollo que fue alcanzando el territorio en las producciones en CUC para TRD, insumos al turismo, así como para la venta a organismos ha incidido negativamente en la eficiencia económica por la falta de subsidios a estas producciones y la tasa de conversión de 1x1.

Al cierre del 2009 la empresa cerró con pérdida de 82.0 miles de pesos incumpliendo las ventas en un 22 por ciento y la producción en un 32 por ciento.

En el 2010 la empresa cerró con una pérdida de 588,9 MP incumpliendo los planes de ventas en un 35% y la producción en un 21%.

En CUP la producción en valores físicos cerró al 91% y las ventas al 84% a pesar de no entrar los dos contenedores previstos para exportación por el cierre del contrato de ropa de niño con Panamá.

La ubicación del Municipio distante de la cabecera provincial, el cierre de empresas que fueron clientes importantes, la falta de equipamiento para la producción y la desinformación sobre las nuevas tecnologías que permitan exportar los recursos naturales de la zona han limitado desempeñar el papel que le corresponde a esta pequeña industria en la satisfacción de las demandas de la población y como fuente importante de empleo pues de una plantilla aprobada de 267 trabajadores solo hay cubiertas 158 plazas y de ellos 111 son mujeres.

En la búsqueda de alternativas productivas para garantizar los subsidios a las producciones en CUC están enmarcadas las tareas primordiales de la Empresa.

Desde su fundación la Empresa ha sufrido diferentes procesos de redimensionamiento estructural en busca de una mayor funcionalidad y organización de la fuerza de trabajo.

Hoy se desarrolla la búsqueda de nuevos mercados que le permitan situar producciones varias en mercados de divisa tanto para el turismo como para la

exportación y para entidades comercializadoras de estas producciones con vistas a que sean sostenibles y además proporcionen divisas para continuar su desarrollo en la producción.

La empresa utiliza las técnicas para evaluar los indicadores financieros que establece el Sistema Nacional de Contabilidad, que le posibilite pronosticar los flujos de caja y controlar sistemáticamente el efectivo con vistas a no tener recursos inmovilizados, así como controlar y analizar el costo de la producción mercantil y de los factores que inciden en el incremento de esta búsqueda de soluciones para los mismos.

2.2 Diagnóstico, técnicas y Herramientas de la Incidencia de la Tesorería:

El presente estudio se apoya en la utilización de métodos teóricos y empíricos: Los teóricos permitieron confeccionar la fundamentación teórica del presente trabajo y la concepción del procedimiento propuesto para evaluar los indicadores financieros, Se usó el análisis documental en la revisión de normas emitidas por la empresa y documentos tales como: actas del consejo de dirección, informes cualitativos y cuantitativos de los análisis realizados al cierre de cada período contable en la entidad objeto de estudio.

La población estudiada está representada por los análisis efectuados a los estados financieros al cierre del ejercicio contable del mes de septiembre de los años 2008, 2009,2010.

2.2.1 Estado de Origen y Aplicación de Fondos

El Estado de origen y aplicación de fondos constituye una herramienta decisiva para el análisis financiero de cualquiera entidad pues permite al gerente financiero analizar las fuentes y orígenes y su utilización.

El análisis del capital de trabajo es una valiosa ayuda para la administración de la empresa, le permite comprobar la eficiencia con que están empleándose estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, que necesitan saber las perspectivas de pagos de sus dividendos

e intereses, es muy importante para los bancos comerciales y acreedores a corto plazo para conocer las posibilidades de la empresa de hacerle frente a sus deudas corrientes.

Analizando el valor del capital de trabajo, se podría afirmar que entre mayor sea la diferencia entre activos y pasivos corrientes, mayor será la liquidez general, pero menor será la ganancia.

De lo expuesto anteriormente se hace necesario realizar el análisis de la estructura del capital de trabajo como se muestra a continuación:

Se procede a elaborar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos para el Capital, haciendo alusión a sus fuentes y aplicación, analizando los años 2009/2008 y 2010/2009

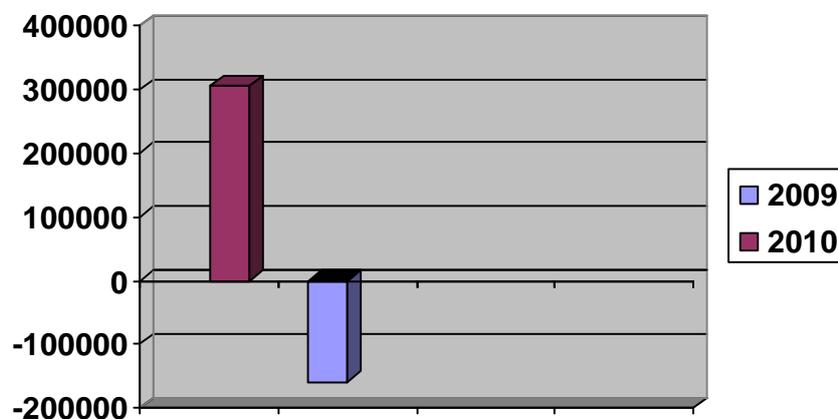
Tabla No 1 Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Empresa de Producciones Varias de Yaguajay					
Estado de Origen y Aplicación de Fondos					
Cierre: Septiembre					
Determinación del Capital de Trabajo	Variación	2009/2008		2010/2009	
		Fuentes	Aplicación	Fuentes	Aplicación
ACTIVOS CIRCULANTES					
Efectivo		49545			53238
Cuentas por Cobrar		43785		36833	
Pagos Anticipados			9926		9
Anticipo a Justificar		71			409
Adeudos por Recibir		35143		485351	
Inventarios		39322		27903	
TOTAL CIRCULANTE	ACTIVO	157940		496431	
PASIVOS CIRCULANTES					
Efectos por Pagar			42252		
Cuentas por Pagar		48939		8785	

Cobros Anticipados		632	708	
Obligaciones por Pagar		211086		212814
Nóminas por Pagar	730		8685	
Retenciones por Pagar	680			
Provisión para Vacaciones		2774	2432	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		316396	191204	
AUMENTO Y DISMINUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO		- 158455	305227	

Fuente: Balance General

Gráfico No 1 Análisis del aumento o disminución del Capital de Trabajo



A continuación se procede al análisis de las variaciones que presenta el Capital de Trabajo:

Tabla No 2 Variación del Capital de Trabajo

Empresa de Producciones Varias de Yaguajay			
Año 2009			
Conceptos	Saldo Inicial	Saldo Final	Variación
Activo Circulante	534845	692786	157941
Pasivo Circulante	607561	923957	316396
Aumento o Disminución del Capital de Trabajo	- 72716	- 231171	- 158455

Fuente: Balance de Comprobación

Tabla No 3 Variación del Capital de Trabajo

Empresa de Producciones Varias de Yaguajay			
Año 2010			
Conceptos	Saldo Inicial	Saldo Final	Variación
Activo Circulante	692786	1189217	496431
Pasivo Circulante	923957	1115160	191204
Aumento o Disminución del Capital de Trabajo	- 231171	74056	305227

Fuente: Balance de Comprobación

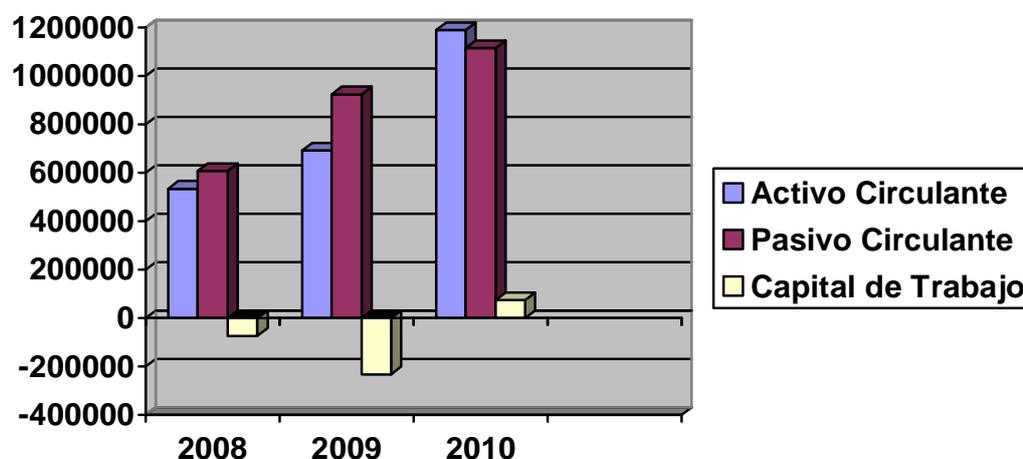
El capital de trabajo, visto como la diferencia contable existente entre el activo circulante y el pasivo circulante, ha experimentado en los últimos años una variación significativa. En el período 2009/2008 la disminución fue de 158.4mp originada por un crecimiento superior del saldo del pasivo representado por las obligaciones por pagar, siendo los mayores incrementos del activo el efectivo y las cuentas por cobrar pero no en las magnitudes deseadas.

En el periodo 2010/2009 el capital de trabajo se incrementa en 305.2mp, pues en este periodo el aumento del activo circulante fue de 496.4mp representando los adeudos por recibir el 97.7% de ello. La disminución del pasivo circulante

fue de 191.2mp, siendo la partida más significativa los saldos de obligaciones por pagar

A continuación en el gráfico que realizamos podemos apreciar en análisis del Capital de Trabajo de los tres años analizamos.

Gráfico No. 2 Análisis del Capital de Trabajo



2.2.2 Razones que expresan Actividad:

El término actividad se refiere a la liquidez de cuentas específicas, o la rapidez con que estas cuentas pueden convertirse en efectivo. Los términos “liquidez” y “actividad” se utilizan alternativamente para referirse a la velocidad de rotación de estas cuentas específicas que tiene gran peso en la liquidez de una empresa. A continuación analizaremos cada una de ellas.

Nos referiremos especialmente a las siguientes partidas:

- Análisis de la Rotación y plazo promedio de los Inventarios.
- Análisis de la Rotación y plazo promedio de las Cuentas por Cobrar.

- Análisis de la Rotación y plazo promedio de las Cuentas por Pagar.
- Análisis de la Rotación y ciclo de Caja.

Dentro de las Razones Financieras de Actividad más importantes está sin duda la rotación de los Inventarios, por la influencia que tiene en otras razones tanto de liquidez como de actividad, como son la liquidez inmediata o prueba ácida y la rotación de caja entre otras. En el análisis que se realiza se hace en base a 270 días ya que la misma abarca hasta el 30 de septiembre.

Tabla No 4. Análisis de Rotación y Plazos Promedios de los Inventarios

Empresa de Producciones Varias Yaguajay					
Variaciones					
Indicadores		2009	2010	Absoluta	Relativa
Costo de venta	\$	986139	731755	- 254384	74.2
Inventario Inicial	\$	185654	224976	39322	121.2
Inventario Final	\$	224976	252879	27903	112.4
Promedio de Inventario	\$	205315	238928	33613	116.4
Rotación del Inventario	Veces	4.80	3.06	- 1.74	63.75
Rotación del Inventario	Días	56	88	32	157.1

Fuente: Balance General

Cuando se analiza el estudio de los inventarios y se comparan los períodos del 2009 y 2010 se observa que se acrecienta la lentitud en la rotación de los inventarios, ya que solo rotan cada 4.80 y 3.06 veces al año respectivamente y en días solo lo hacen 56 y 88 al año, por lo que quiere decir que la empresa está manteniendo un nivel excesivo de inventarios.

Gráfico No.3 Análisis de la Rotación de los Inventarios



Ahora analizaremos las partidas que componen el inventario en el Balance de Comprobación de Saldos y lo haremos en la siguiente tabla:

Tabla No. 5 Estructura de las partidas de los Inventarios.

Empresa de Producciones Varias Yaguajay						
PARTIDAS	2009	%	2010	%	ABSOLUTA	RELATIVA
Materias Primas y Materiales	105404	47	31256	12.4	- 74148	29.6
Materiales Auxiliares	10349	4.6	13091	5.2	2742	126
Otros Materiales	1586	0.7	1078	0.4	- 508	68
Partes y Piezas no Industriales	2294	1	1555	0.6	- 739	67.8
Útiles y Herramientas	6696	3	6309	2.5	- 387	94.2
Producciones para Insumo	1182	0.5	1132	0.5	- 50	95.7
Producción Terminada	70083	31.1	110742	43.8	40659	158
Mercancía para la Venta	22479	10	73440	29	50961	326
Producción principal en Proceso	4903	2.1	14276	5.6	9373	291
Total de Inventario	224976	100	252879	100	27903	112.4

Fuente: Balance General

Como se observa, la partida de mayor peso en el año 2009 es las materias primas con un 47 %, disminuyendo considerablemente en el año 2010 en un 34.6%. Estas cifras disminuyen y aumentan según el mercado, en las materias primas disminuye por el déficit de tejido ya que esta empresa se basa

fundamentalmente a la producción textil, teniendo el mayor taller paralizado por la falta de la misma .En el año siguiente la de mayor peso fue la producción terminada con un 43.8% , siendo todo lo contrario en el año 2009 ya que este estaba por debajo del mismo con una diferencia de 12.7%, el aumento de la producción terminada se debe a un pequeño auge que tuvieron para salir adelante con las producciones lo que pronto sería sacado para la venta en los mercados, esta producciones se basan fundamentalmente en la química y el papel.

A continuación se grafican los ejemplos anteriores para su mejor comprensión:

Gráfico No.4 Estructura de los Inventarios en el año 2009 (%)

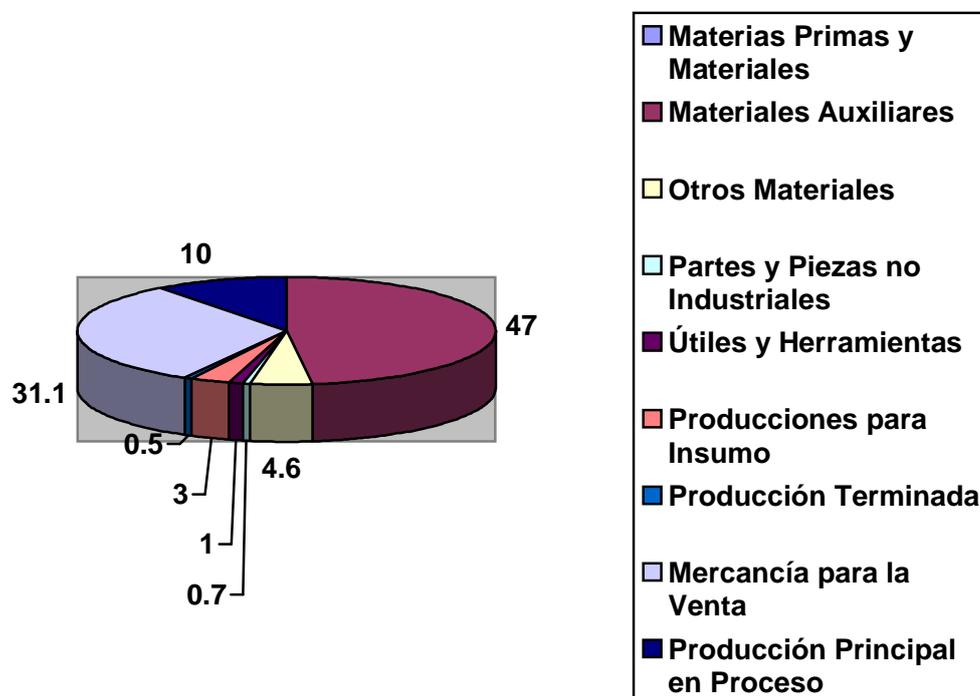
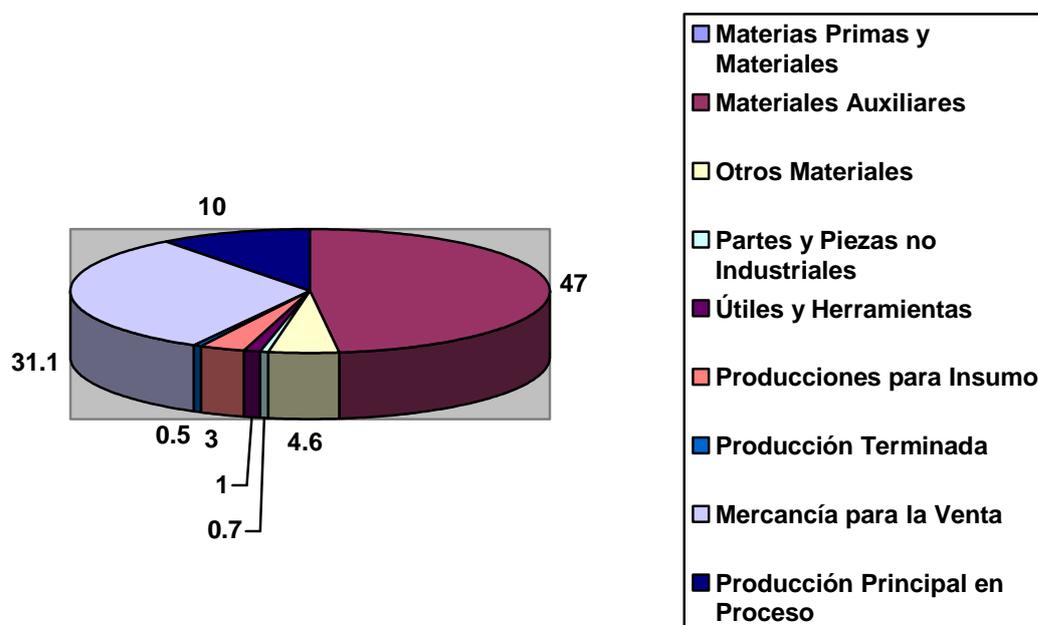


Gráfico No. 5 Estructura de los Inventarios en el año 2010 (%)



2.2.3 Análisis de la Rotación de las Cuentas por Cobrar: Es de gran importancia el cobro de estas cuentas, pues estas reflejan el éxito o el fracaso de la gestión, las políticas adoptadas por la dirección para lograr la eficiencia en el cobro a los clientes; las que deben ser objeto de análisis sistemático, pues cuanto más tiempo pase desde el momento en que se otorga el crédito, más posibilidades tiene una cuenta de convertirse en incobrables, lo que origina un gasto financiero y disminuye las utilidades.

Para calcular esta razón se dividen las ventas netas totales entre el promedio de las cuentas por cobrar y reflejan el valor de las ventas a clientes que se encuentran pendientes de cobro.

La rotación de las cuentas por cobrar de la empresa es una medida de su liquidez. Mientras más alta sea la rotación de las cuentas por cobrar, es más favorable.

La rotación de las cuentas por cobrar de la empresa es una medida de su liquidez. Mientras más alta sea la rotación de las cuentas por cobrar, es más favorable.

Tabla No. 6 Análisis de la Rotación y Ciclos de Cobros

Empresa de Producciones Varias Yaguajay					
Indicadores	U/M	2009	20010	Variaciones	
				Absoluta	Relativa
Ventas Netas	\$	858753	661928	- 196825	77.1
Cuentas por Cobrar al Inicio	\$	258241	302027	43786	117
Cuentas por Cobrar al Final	\$	302027	338860	36833	112
Promedio de las Cuentas por Cobrar	\$	280134	320444	40310	114
Rotación de las Cuentas por Cobrar	veces	3.06	2.07	- 0.99	67.6
Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar	días	88.2	130.4	42.2	147.8
Relación cuentas por cobrar - ventas a Netas	%	35.2	52.1	16.9	148

Fuente: Balance General

En el análisis realizado a este indicador, se derivan dos tablas con su ilustración gráfica cada una de ellas para su mejor comprensión, la primera refleja la rotación y plazo promedio de cuentas por cobrar, así como el por ciento que representa el total de esta partida del total de las ventas a crédito al cierre de los años 2009-2010, y en la segunda tabla, se refleja el por ciento que representa cada término de edades del total.

Gráfico No.6 Análisis de la Rotación y Ciclos de Cobros.

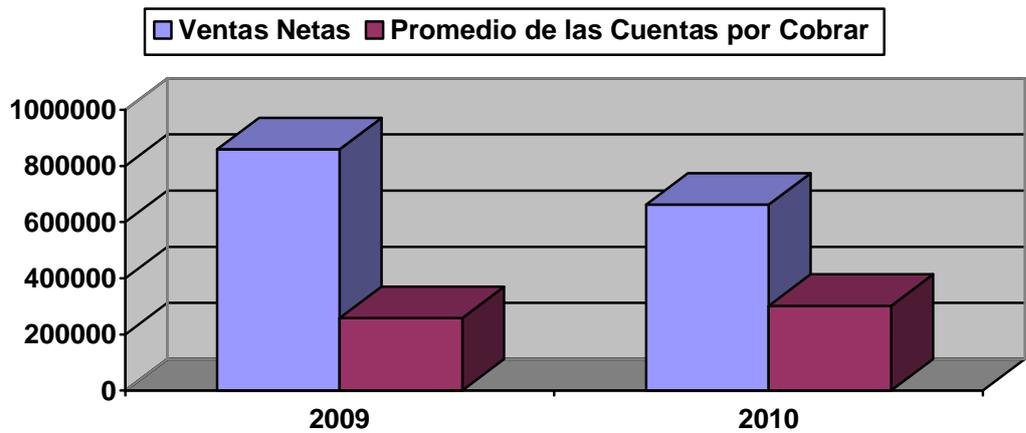
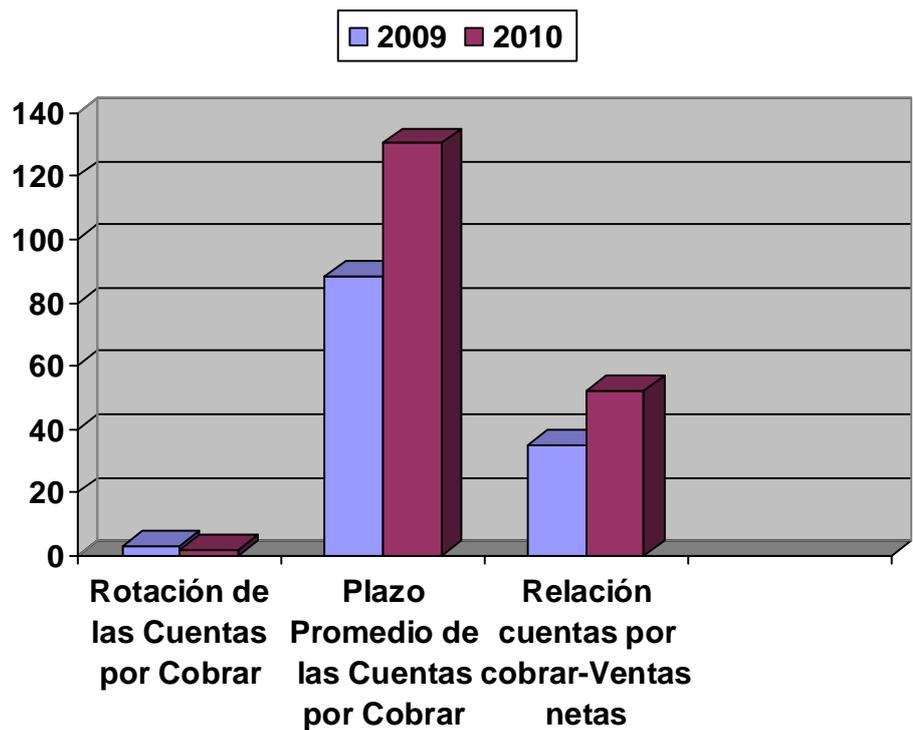


Gráfico No. 7 Rotación y Ciclos de Cobros



En el periodo analizado, corroborando el comportamiento de los índices financieros se puede observar que las ventas netas decrecen 196.8mp en la relación 2010/2009. En el gráfico No. 6 y 7 en el año 2010 la entidad disminuyó la rotación de sus cuentas por cobrar en un 0.99 con igual período del año

anterior y la empresa le toman 130.4 días para ser efectivo una cuenta por cobrar.

2.2.4 Análisis del Ciclo de Pago:

Tabla No 7. Rotación y plazo promedio de las Cuentas por Pagar.

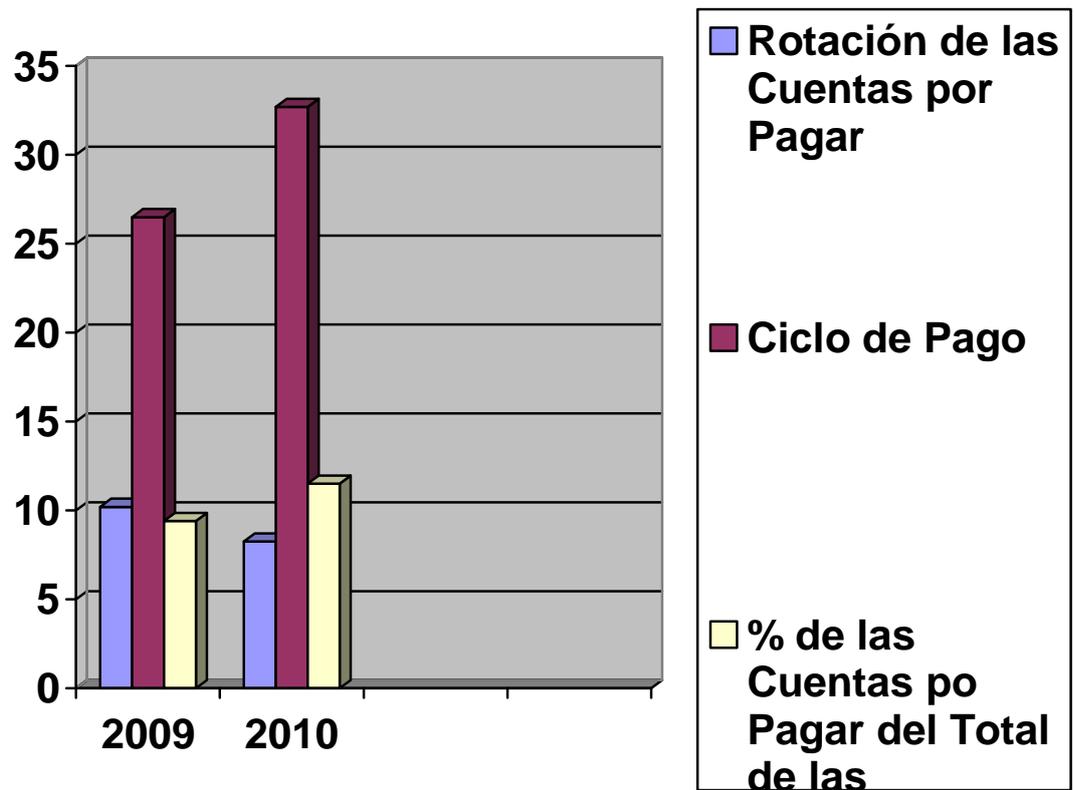
Empresa de Producciones Varias Yaguajay					
Indicadores	U/M	2009	2010	Absoluta	Relativa
Costo de Venta	\$	986138	731754	-254384	74.2
Cuentas por Pagar al inicio	\$	99783	93097	- 6686	93.3
Cuentas por Pagar al final	\$	93097	84312	- 8785	90.6
Promedio de las Cuentas por Pagar	\$	96440	88704	- 7736	92
Rotación de las Cuentas por Pagar	veces	10.2	8.25	- 1.95	80.9
Plazo promedio de las Cuentas por Pagar	días	26.5	32.7	6.2	123.4
Por ciento de las Cuentas por Pagar del total de las compras a crédito	%	9.4	11.5	2.1	122.3

Fuente: Balance general

En el análisis efectuado se observa que tanto la rotación de las cuentas por pagar muestra un tendencia ha disminuir en 1.95 veces y el plazo promedio de las cuentas por pagar han aumentado en un 6.2 días, existiendo un ligero aumento en el 2010 con relación a igual período del año anterior. Por lo que las cuentas por Pagar indica que cada 32.7 días y 8.25 veces la empresa rota sus cuentas por cobrar.

A continuación se grafican algunos indicadores de la anterior tabla, que evidencian sus comportamientos en los períodos analizados.

Gráfico No. 8 Análisis de las cuentas por pagar



2.2.5 Capital de Óptimo Trabajo.

Cálculo necesario para realizar una comparación entre el capital óptimo de trabajo y el capital neto de trabajo.

Para el cálculo de este indicador se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ciclo de inventario (Período promedio de inventario)
- Ciclo de cobro (Período promedio de cobranza).
- Ciclo de Pago (Período promedio de pago).
- Ciclo comercial o ciclo operativo.
- Ciclo de efectivo o ciclo de caja de conversión del efectivo
- Días del período (270 días).
- Sumatoria de los desembolsos (Total de gastos).
- Consumo promedio diario de efectivo.

Primer paso:

Determinar la rotación de los elementos que conforman el ciclo de efectivo.

- Ciclo de inventario (2009)= 56 (tabla 4)
(2010)=88 (tabla 4)
- Ciclo de cobro (2009)= 88.2 (tabla 6)
(2010)= 130.4 (tabla 6)
- Ciclo de pago (2009)=26.5 (tabla 7)
(2010)= 32.7 (tabla 7)

Segundo Paso:

Tabla No. 8 Cálculo del ciclo de efectivo

No	Partidas	2009	2010	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Ciclo de cobro	88.2	130.4	42.2	147.8
2	Ciclo de Inventario	56	88	42	156
	Ciclo comercial	144.2	218.4	74.2	151.5

Fuente: Tabla 4 y 6

Ciclo de efectivo= Ciclo comercial (tabla 8) – Ciclo de Pago (tabla 7)

(2009)=144.2 – 26.5 =117.7 días

(2010)= 218.4 – 32.7 = 185.7 días

Tercer Paso:

Cálculo del capital de trabajo necesario.

- Capital de trabajo necesario= Ciclo de efectivo x Consumo promedio diario de Efectivo.

Consumo Promedio diario de efectivo= $\frac{\text{Total de desembolso o gasto}}{\text{Días del período}}$

Total de desembolso

Pago a proveedores: Hay que recordar que esta empresa es productora-comercializadora por lo tanto realizamos el siguiente análisis:

Inventarios= Costos de venta - Saldo Inicial + Saldo Final

Aquí se incluyen todas las cuentas de inventarios más la producción en proceso (tabla 5)

(2009) $229500 - 185654 + 224976 = 268822$

(2010) $154757 - 224976 + 252880 = 182661$

Pagos Cuentas por Pagar = Saldo inicial+ compras- Saldo Final

(2009) $126934 + 268822 - 120303 = 275453$

(2010) $120303 + 182661 - 84312 = 218651$

Tabla No 9 Relación de los desembolsos

No	Partidas	2009	2010
1	Pagos a Proveedores	275453	218651
3	Salario	347741	315520
4	Contrataciones	52373	33583
5	Descanso retribuido	32294	29197
6	Contribución a la seguridad social	87618	68873
7	Impuesto sobre ventas de producción y Mercancías	140663	110606
8	Impuesto por la fuerza de trabajo	90502	76156
9	Amortización	6876	6072
10	Teléfono	2966	6636
11	Servicios a terceros	30198	2003
12	Gastos financieros	105943	62700
	Total	1172637	929997

Consumo promedio diario de efectivo (2009)= $\frac{1172637}{270} = 4343.1$ pesos

270

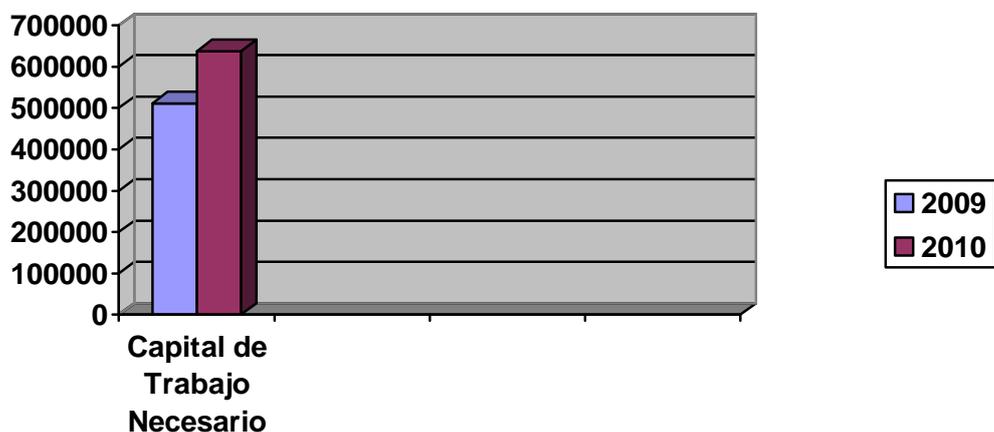
Consumo promedio diario de efectivo (2010)= $\frac{929997}{270} = 3444.4$ pesos

270

Tabla No 10 Análisis del Capital de óptimo de trabajo

No	Partidas	2009	2010	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Ciclo de efectivo	117.7	185.7	68	157.8
2	Consumo Promedio diario de efectivo	4343.1	3444.4	- 698.7	79.31
	Capital de Trabajo Óptimo	511183	637314	126131	124.7

Gráfico No. 9 Análisis del Capital Óptimo



En el análisis efectuado se observa que el capital óptimo asciende a 637314 pesos, sin embargo en la entidad que nos ocupa el capital de trabajo neto es de 305227 pesos, para un déficit de capital óptimo de 332087 pesos, lo que hace evidente que la entidad tiene déficit de financiamiento.

2.2.6 Análisis de Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No 11 Estado de Origen y Aplicación de Fondos para el Efectivo

Empresa de Producciones Varias de Yaguajay				
Estado y Origen y Aplicación de Fondos				
	2009/2008		2010/2009	
	Fuente	Aplicación	Fuente	Aplicación
Flujo de Efectivo en Operaciones				
Cuentas por Cobrar		43785		36833
Adeudos por recibir		35143		485351
Inventarios		39322		27903
Anticipo a justificar		71	409	
Pagos Anticipados	9926		9	
Cuentas por Cobrar Diversas	187159		9061	
Pérdidas y Faltantes en Investigación		422	422	
Operación e/ Dependencia Activos	42527		577133	
Efectos por Pagar		42252		
Cuentas por Pagar	48939		8785	
Obligaciones por Pagar		321086		212814
Nominas por Pagar	730		8685	
Retenciones por Pagar	680			
Cobros Anticipados		632	708	
Gastos Acumulados por Pagar				
Operaciones e/ Dependencias Pasivos				
Provisiones		2774	3432	
Cuentas por Pagar Diversas		55	27206	
Operaciones e/ dependencias	146091		560458	
Flujo Neto de Efectivo en Operaciones		- 49492		433408

Flujo de Efectivo en Inversiones				
Activos Fijos Tangibles		300	15300	
Depreciación AFT		8504		6235
Activos Fijos en Ejecución				
Flujo Neto de Efectivo en Inversiones		- 8804		9064
Flujo de efectivo provenientes de actividades de financiación				
Capital	51393			188440
Subsidios Recibidos	438925			21094
Pérdida del período		382477		
Flujo Neto de Efectivo en Inversiones		107841		- 495711
Flujo Neto Total de efectivo		49546		- 53238

	2009	2010
Saldo Inicial de Efectivo	11288	60834
Saldo Final de Efectivo	60834	7596
Flujo Neto Total de Efectivo	49545	- 53238

De forma opuesta comparado con el capital de trabajo se comporta el saldo del efectivo, pues en el periodo 2009/2008 aumenta en 49.5mp y en 2010/2009 disminuye en 53.2mp. por lo que existió un déficit de efectivo. En el análisis del comportamiento del mismo según flujo de efectivo efectuado con los saldos de los estados financieros la situación es la siguiente:

2009/2008

En este periodo el flujo de operaciones muestra una aplicación de 49.5mp representada por las obligaciones por pagar, de igual forma una aplicación de

8.8mp en el flujo de inversión y un superávit de 107.8mp en el flujo de financiación representado por los subsidios por pérdidas recibidos.

2010/2009

En este el flujo de operación muestra superávit de 433.4mp representado principalmente por los saldos de operaciones entre dependencias, de igual forma muestra superávit de 9.1 el flujo de inversión y una aplicación por 495.7mp en el flujo de financiación representada principalmente por la pérdida económica del periodo.

Similar comportamiento lo presenta el costo de venta, haciendo que la pérdida 2009/2008 aumente en 198.5mp y en 2010/2009 decrezca solo 96.3mp. La pérdida respecto a la relación 2010/2008 crece en 102.2mp. Como se observa la gestión económica no ha sido estable simulando la realización de la gestión con alto grado de espontaneidad e insuficientes análisis de las informaciones que brindan los estados financieros. La entidad ha carecido de eficacia y eficiencia en su gestión económica.

Para realizar este diagnóstico se tomarán como base los indicadores siguientes:

1. Análisis de las principales razones financieras :
 - § Razón Circulante, Liquidez General o Solvencia.
 - § Razón Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.
 - § Razón Liquidez Disponible o Tesorería.
 - § Razón de Actividad (Rotación de Cuentas por Cobrar y Pagar, Rotación de Caja e Inventario).
2. La estructura y comportamiento de las cuentas por cobrar durante los años 2009-2010 tomadas como muestras en el presente estudio.
3. Análisis de los ciclos de cobros y pagos de la entidad.

4. Comportamiento del ciclo de caja promedio de los años 2009-2010, para medir la efectividad con que la entidad utiliza sus activos.

5. Flujo de Efectivo.

2.2.7 Razones que expresan liquidez:

§ **Liquidez General o Solvencia:** Se calcula dividiendo los Activos Circulantes entre los Pasivos Circulantes. Este indicador permite medir la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes en un momento determinado.

Seguidamente se muestra el resultado de dicho indicador en la siguiente tabla.

Tabla No. 12 Análisis de la Liquidez General

Empresa de Producciones Varias Yaguajay.					
Variaciones					
Indicadores	U/M	2009	2010	Absoluta	Relativa
Activo Circulante	\$	692786	1189217	496431	171.6
Pasivo Circulante	\$	923957	1115161	191204	120.7
Razón de Liquidez General o Solvencia	\$	0.75	1.07	0.32	142.67

Fuente: Balance de Situación

En el análisis que se muestra en la tabla No. 1 se observa que al cierre del 2009 la empresa cuenta con 0.75 pesos por cada peso de deuda a corto plazo en el 2010 dispone de 1.07 pesos, podemos decir que la liquidez general de la entidad se encuentra en una mala situación, si consideramos que sus deudas para pagar debe estar entre los 1.5 y 2.0 pesos, por eso la misma muestra valores que no garantizan la correcta gestión económica pues es baja para la actividad que realiza la entidad.

- **Razón inmediata o Prueba Ácida:** Esta se calcula restándole al activo Circulante los Inventarios y su resultado se divide entre los Pasivos Circulantes. Denominándose también Prueba del ácido, mide la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones contando con sus activos más líquidos. Se reconoce como una razón ideal la de 1.0 mayor, o sea, que por cada peso que se tiene compromiso de pago en el corto plazo se poseen 1.0 pesos fácilmente convertibles en efectivo.

Tabla No 13: Análisis de la razón de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida

Empresa de Producciones Varias Yaguajay					
Variaciones					
Indicadores	U/M	2009	2010	Absoluta	Relativa
Activo Circulante	\$	692786	1189217	496431	171.6
Inventario	\$	224976	252879	27903	112.0
Pasivo Circulante	\$	923957	1115161	191204	120.7
Razón de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida	\$	0.51	0.84	0.33	164.0

Fuente: Balance General y Balance de Situación

Al analizar los valores de la tabla No. 2, se puede apreciar, que en los dos años analizados, los resultados son menores que 1 por lo que significa que la empresa no tendrá capacidad para liquidar sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos. Esto es debido a aumento de los inventarios y también a un incremento de los pasivos circulantes. Estos valores no garantizan la seguridad financiera que requiere la gestión de aseguramiento, producción y comercialización de la entidad, ya que en el año 2010 el peligro de tener tesorería ociosa es mucho.

- **Razón de Liquidez Disponible:** Esta se calcula dividiendo los Activos Circulantes Disponibles o Efectivo entre los Pasivos Circulantes. Denominado también Razón de Tesorería, mide la disponibilidad de

efectivo que tiene la Empresa para poder cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Expresando las veces que los activos más líquidos cubren el pasivo circulante, cuántos pesos de activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

Tabla No 14: Análisis de la Razón de Liquidez Disponible o de Tesorería

Empresa de Producciones Varias Yaguajay					
Variaciones					
Indicadores	U/M	2009	20010	Absoluta	Relativa
Efectivo	\$	60834	7596	- 53238	12.5
Pasivo Circulante	\$	923957	1115161	191204	120.7
Razón de Liquidez Disponible o de Tesorería	\$	0.066	0.007	- 0.059	0.11

Fuente: Balance General

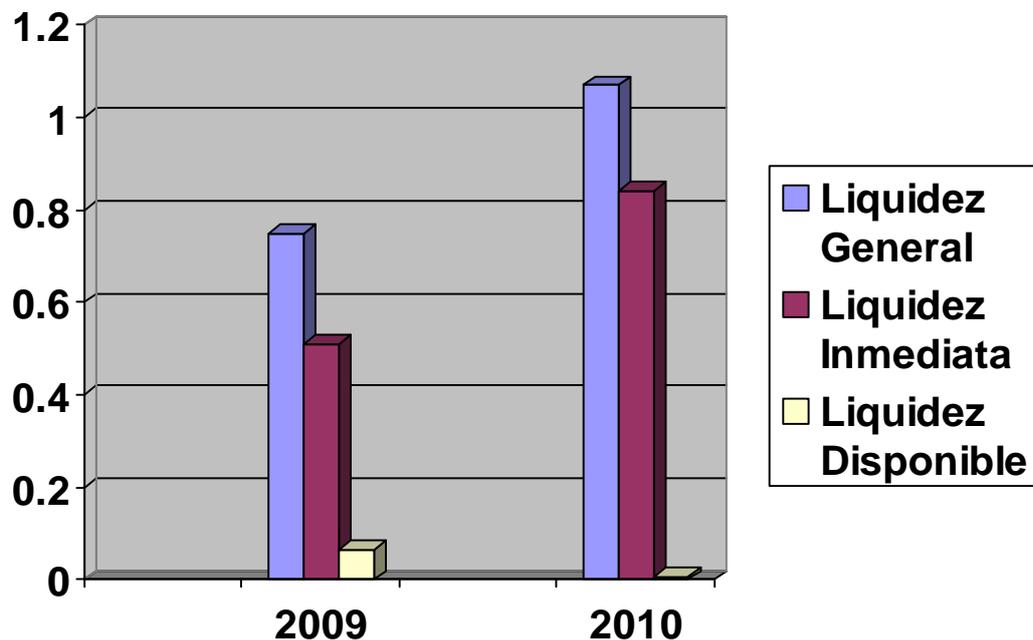
En este análisis y acorde a los resultados obtenidos en la tabla No.14 este indicador nos muestra que la entidad por cada peso de deuda a corto plazo cuenta con 0.007 de efectivo y tiende a decrecer con respecto al año anterior, lo que demuestra un alto riesgo financiero.

Los factores que han incidido en el decrecimiento de esta razón se detallan a continuación:

- Decrecimiento del efectivo con respecto al año 2009 en 53238 pesos.
- Aumento del pasivo circulante en 191204 con respecto al periodo anterior.

A continuación se muestra el gráfico No.10 donde se representa los resultados de las tres razones antes mencionadas, para su mejor interpretación.

Gráfico No. 10 Análisis de las Razones de Liquidez



2.2.8 Análisis de la razón de endeudamiento total de la empresa

Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando en generar utilidades.

Sí la razón de endeudamiento es elevada existe peligro de irresponsabilidad por parte de los propietarios, la participación de los mismos puede ser tan pequeña que la actividad especulativa en caso de tener éxito le proporciona un porcentaje sustancial del rendimiento. A continuación mostramos sus análisis:

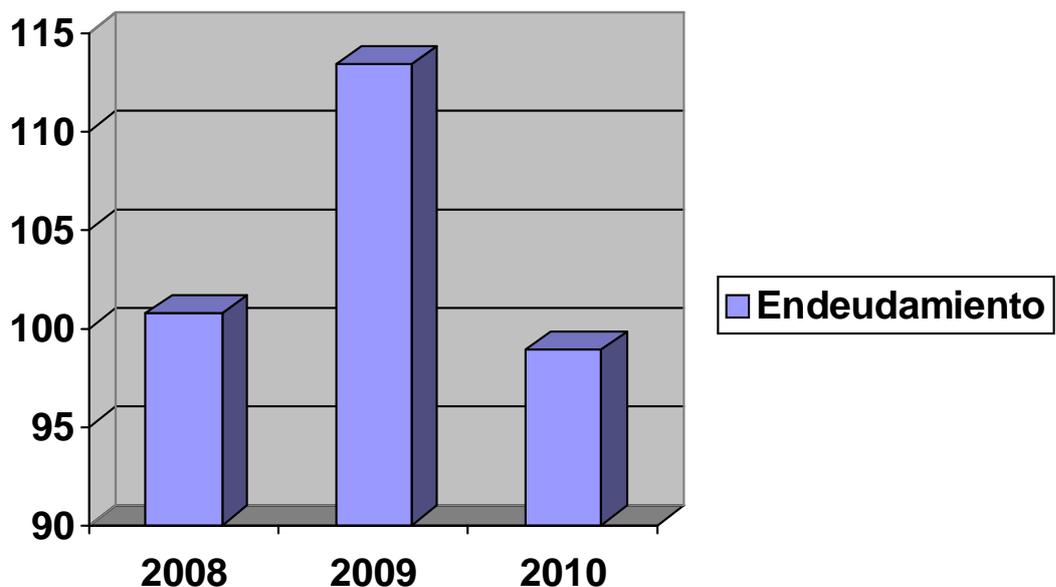
Tabla No 15 Razón de endeudamiento

Empresa de Producciones Varias Yaguajay			
Índice	2008	2009	2010
Pasivo total	2063146	2233506	1837046
Activo total	2049373	1969847	1858126
Endeudamiento	100.7	113.4	98.9

Fuente: Balance General

En los años analizados como se observó anteriormente en la tabla muestra que los niveles de endeudamiento son elevados, reflejando que a pesar de disminuirlos en el 2010, la calidad de la misma es desfavorable, pues el % de ella a liquidarse a corto y mediano plazo ha estado creciendo constantemente. Esta situación agrava aun más la garantía financiera para la continuidad de la gestión económica, ya que ellos tienden a financiarse con recursos ajenos. A continuación se muestra el gráfico No 11 para ver mejor la razón de endeudamiento

Gráfico No 11 Análisis de la razón de endeudamiento



En el gráfico la razón de endeudamiento es del 98.9 % en el 2010, lo que representa que el 98.9 por ciento de los recursos están financiados por terceras personas, mientras que el 1.1 por ciento solo representa los recursos propios.

2.2.9 Análisis de las Edades de las Cuentas por Cobrar

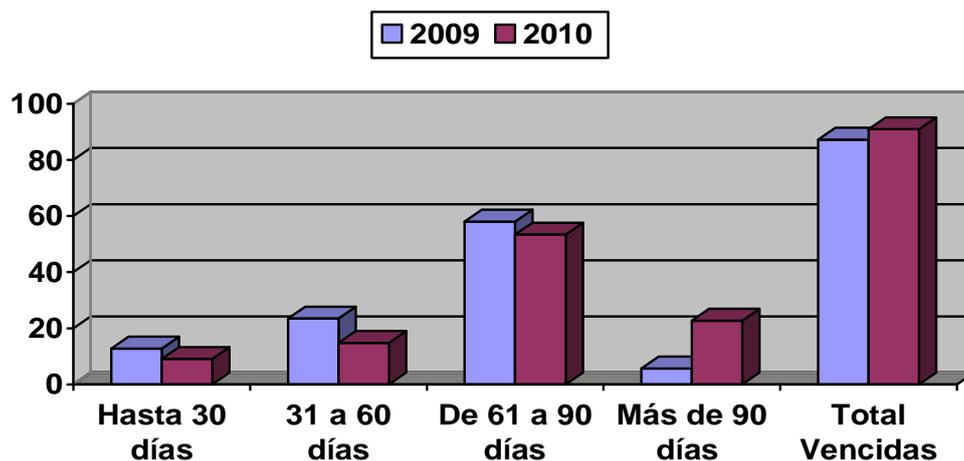
Tabla No 16. Comportamiento de las Cuentas por Cobrar por Edades

Empresa de Producciones Varias Yaguajay				
Edades	2009		2010	
	\$	%	\$	%
Hasta 30 días	38674	12.8	30868	9.1
De 31 a 60 días	70856	23.5	50182	14.8
De 61 a 90 días	175182	58	180956	53.4
Más de 90 días	17315	5.7	76854	22.7
Total vencidas	263353	87.2	307992	90.9
Total Cuentas por cobrar	302027	100	338860	100

Fuente: Balance General

Como se observa en la tabla No.7 en el transcurso de los años analizados el envejecimiento de las cuentas por cobrar aumenta, siendo esto un aspecto negativo para la empresa, ya que aumenta la probabilidad de no cobrarse, incidiendo en la inmovilización de recursos en el 2010 el cual asciende a 338.9mp; para una mejor comprensión por edades y su comparación entre los años 2009 y 2010, se muestra gráficamente por ciento de la tabla.

Gráfico No.12 Estructura de las Cuentas por Cobrar según su grado de vencimiento (expresada en %)



Los datos expuestos de las cuentas por cobrar a nivel de empresa muestran un alto monto, lo que trae como consecuencia afectaciones al flujo de caja.

El análisis por edades de las cuentas por cobrar proporciona información suficiente para diagnosticar que la situación de las mismas se deteriora al aumentar el % de cuentas vencidas. Al relacionar las cuentas vencidas del año 2010 con el 2009, se observan que crecen en un 3.7%, lo que puede presentar un peligro en la realización del cobro, generando mayores costos en la cobranza y posibles costos de incumplimientos al renunciar la empresa a la recaudación.

Al cierre del año 2010 las cuentas por cobrar crecieron con respecto al 2009 en un 368.3 mp, las cuentas por cobrar vencidas en un 44.6mp, lo que muestra que existe un deterioro en la cobranza y aumenta el peligro de cuentas incobrables.

Con los proveedores de de la empresa. Se determina dividiendo las compras anuales a crédito entre el promedio de las cuentas por pagar

2.2.10 Ciclo de Caja

El **ciclo de caja** se define como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación para la compra de materias primas hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta de producto terminado. Para un mejor entendimiento, a continuación se representara gráficamente el ciclo de caja para los años 2009-2010, según los datos obtenidos de los análisis anteriores

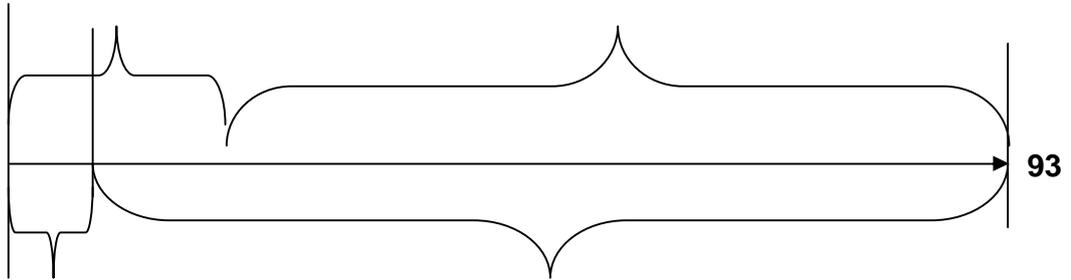
Gráfico No 13. Ciclo de caja 2009.

Pago de las compras

Ciclo de pago;

26.5 días

Ciclo de caja; 66.5 días



Ciclo de
ventas

Ciclo de cobro; 88.2 días

Cobro de las

inventario;

4.80 días

Ventas a crédito del producto terminado

Por tanto el ciclo de caja puede calcularse también por la fórmula siguiente:

Ciclo de Caja = Ciclo de Inventario + Ciclo de Cobro - Ciclo de Pago.

Ciclo de Caja = 4.80 + 88.2 - 26.5 = 66.5 días.

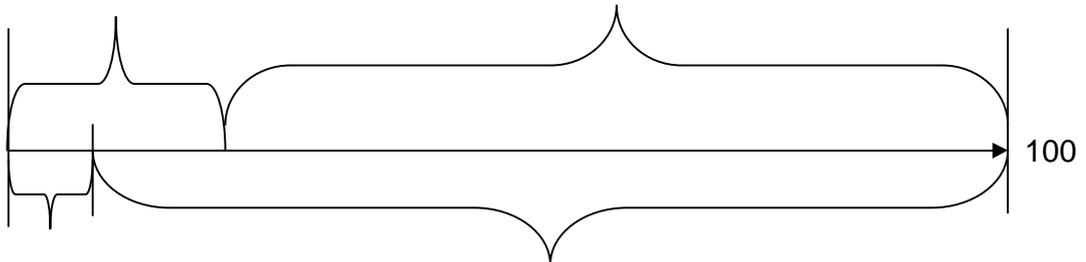
Gráfico N° 14. Ciclo de caja 2010.

Pago de las compras

Ciclo de pago;

32.7 días

Ciclo de caja; 163 días



Ciclo de

Ciclo de cobro; 130.4 días

Cobro de las

inventario;

ventas 3.06 días

Ventas a crédito del producto terminado

O sea:

Cuando realizamos el cálculo del ciclo de caja queda de la siguiente forma:

Ciclo de Caja= $3.06+130.4 - 32.7=100.76$ días.

Después de calculados los ciclos de caja de ambos años, se procede a calcular la rotación de caja. Con el resultado logramos saber con certeza el efectivo óptimo que debe mantenerse en la caja de la empresa.

2009

Rotación de caja = $270 / 66.5= 4.06$ veces

2010

Rotación de caja = $270/ 100.76 = 2.68$ veces

Como se analizan estos dos gráficos se puede apreciar que el ciclo de inventarios es muy por debajo, ya que este es el tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y la venta final de artículos terminados.

Para el año 2009 se aprecia que la empresa compra la materia prima(en el día cero), ahí se establece las cuentas por pagar, que permanecen en libro hasta que se paga 26.5 días más tarde, aquí es cuando ocurre una salida de caja, la venta del producto terminado es de 4.80 días, la empresa establece una cuenta por cobrar, la cual permanece en libro hasta su cobro 88.2 días más tarde, es decir, 88.2 días después de que el artículo es vendido, el día 93 (88.2 días después del día 4.80, que es el día de la venta) que es cuando ocurre una entrada a caja-

Analizando el 2010 se aprecia que las cuentas por pagar, que permanecen en libro hasta que se paga es de 32.7 días más tarde, la venta del producto terminado es de 3.06 días, las cuentas por cobrar que permanecen en libro hasta su cobro es de 130.4 días después que el artículo es vendido, el día 100 (130.4 días después del día 3.06, es que es el día de la venta) que es cuando ocurre la entrada a la caja.

Cuando analizamos los dos años se aprecia que los resultados dependen del ciclo de cobro ya que son muy alargados y en el 2010 es significativo el ciclo de caja, al determinar este flujo óptimo de caja el mismo alcanza niveles muy

superiores a los que debe mantenerse en caja suponiendo una rotación óptima de la misma

2.3 Evaluación de los resultados del análisis de la Tesorería

Una deficiente situación de la tesorería en la empresa condicionó los siguientes cambios:

- La gestión económica y financiera de la entidad muestra resultados desfavorables reflejados en los estados financieros, careciendo la misma de análisis adecuados y oportunos de dicha situación.
- Se comprobó, que la situación financiera de la entidad no ofrece seguridad razonable para la gestión económica, pues un déficit de capital de trabajo el cual afecta a cualquier gestión económica encaminada al desarrollo de otras actividades contempladas en el objeto social aprobado (diversificación).
- La capacidad de pago a corto plazo se debilita como se muestra en las razones de liquidez general, inmediata y disponible.
 - Los ciclos de pagos se deterioran, en los cuales se atrasan los pagos por consecuencias de las erogaciones en efectivo derivadas del proceso de inversionista.
 - La tecnología instalada presenta bajo aprovechamiento, impuesto por la falta de materias primas y piezas de repuesto con dependencia de la importación.
 - Falta de conocimiento y utilización de los procedimientos y técnicas de análisis de las informaciones financieras que se generan en la gestión económica de la entidad, así como inestabilidad del personal calificado para la realización de estos análisis.
 - Importancia significativa del cumplimiento de los plazos de cobros y pagos para mejorar la liquidez de la entidad y disminuir el riesgo financiero a mediano y corto plazo.
 - Poca gestión crediticia, al no realizarse periódicamente las conciliaciones con los clientes.

- Flujo de efectivo insuficiente, para asumir las deudas a corto plazo, debido a los excesivos saldos de Cuentas y Efectos por Cobrar.
- Inventarios en lento movimiento que tiende a convertirse en ociosos, por la lenta rotación de los mismos y del insuficiente estudio del mercado.
- No posee el financiamiento adecuado, para hacerle frente a sus obligaciones, ya que los pagos no se realizaron planificadamente afectando la gestión financiera

2.3.1 Procedimientos para aplicar una Tesorería eficiente:

Para lograr que la tesorería de la empresa deje de ser ineficiente se deba alcanzar una serie de objetivos estratégicos en el área de finanzas, donde el financiero de forma rápida y obligatoria debe de aplicarlo de inmediato para eliminar la:

- Ausencia de cuentas por cobrar envejecidas
- Inventarios de lentos movimientos.
- Realizar un estudio de investigación de mercado y lograr una amplia promoción que les permita conocer y adquirir nuevos clientes potenciales

Por todo esto hemos orientado algunas regulaciones que están vigentes pero que el financiero de la entidad no las cumple y el mismo debe jugar un papel muy importante en las operaciones de la empresa donde debe cumplir su función y su objetivo dentro de la misma:

- Evaluar, seleccionar y mantener al corriente de los clientes a quienes haya concedido crédito.
- Lograr técnicas y tener experiencia necesaria para obtener al máximo utilidades según las operaciones realizadas.
- Debe analizar los datos financieros.
- Determinar la estructura de activos de la empresa.

- Determinar su estructura de capital.

Si el financiero realiza periódicamente el análisis efectuado en esta investigación podrían dar pasos agigantados, en vías de solución a sus problemas financieros.

A continuación proponemos algunas sugerencias para que las puedan aplicar según lo legislado:

Para el cobro de las cuentas por cobrar:

- Llevar una política de seguimiento y recuperación en el cual debe tener en cuenta los riesgos de impagos y a la vez actuar con los morosos.
- Analizar detalladamente los expedientes de los clientes.
- Analizar la antigüedad de las cuentas por cobrar.
- Realizar conciliaciones:
 1. Utilizando cartas para recordarles al cliente su obligación
 2. Llamadas telefónicas exigiéndole el pago de inmediato,
 3. Visitas a los clientes enviando a un cobrador y el pago puede ser el acto, siendo el mismo muy efectivo.
- Realizar reclamaciones legales.
- Hacer convenios de Factoring y tener seguro de crédito.
- El objetivo de la empresa debe ser el de estimular al cliente para que paguen lo antes posible.

Inventarios:

- El financiero debe controlar los niveles de todos los activos, asegurándose de que la empresa no comprometa sus fondos en activos excesivos.
- El Jefe de Producción debe asegurarse de que el programa de producción se ejecute correctamente y que los productos tengan la calidad requerida.
- El financiero debe velar que el costo de las materias primas, más altos se justifique con el ahorro del costo que se obtiene.

Ciclo de Caja:

Para reducir al mínimo la caja necesaria debe aumentar la frecuencia de la rotación de los inventarios que puede aplicar varias estrategias que de aplicarlas se lograría maximizar la rotación de caja en la empresa, disminuyendo al mínimo el nivel necesario de caja para operaciones y aumenta la utilidad de la empresa la cual debe ser de la siguiente forma:

- Aumento de la rotación de las materias primas.
- Administrar eficientemente el ciclo de los inventarios de producción para aumentar el ciclo de inventario.
- Aumento de la rotación de la producción terminada, lo que puede hacer aumentando la rotación de sus productos terminados pronosticando mejor la demanda y la producción.
- Acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar, ya que podrían tenerla a su disposición inmediatamente para invertirse en activos adicionales.
- Pagar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible sin deteriorar la reputación crediticia de la empresa.
- El financiero debe ocuparse de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos circulantes necesarios para lograr eliminar la ineficiencia que está afectando a la empresa.

Capital de Trabajo

Como se ha considerado que el capital de trabajo es la parte de los activos circulantes de la empresa que se financian con fondos a largo plazo, el financiero debe evaluar las consecuencias de los planes antes de decidir cuál parte de los requerimientos de fondos a corto plazo de la empresa debe financiarse con fondos largo plazo.

Estados Financieros:

Se le sugiere a la empresa el uso de las razones financieras ya que son muy útiles para la toma de decisiones, al igual que el estado y origen y aplicación de

fondos tanto sobre la base de capital como de caja que es un instrumentos para todo financiero ya que pueden evaluar orígenes y utilizaciones de fondos pasados, pudiendo determinar la presencia de altos niveles de cuentas por cobrar e inventarios o de niveles bajos de cuentas por pagar.

Conclusiones del Capítulo

En este capítulo se demostró una deteriorada situación en la tesorería, lo que estuvo involucrado por los problemas de ineficiencia, se realizó un diagnóstico donde se aplicaron técnicas y herramientas acorde a la incidencia de la tesorería, evaluando los resultados de la misma.

Conclusiones

CONCLUSIONES

- El análisis bibliográfico consultado permitieron conocer importantes conceptos, técnicas y herramientas relacionadas con la tesorería las cuales fueron aplicadas en la entidad objeto de estudio.
- Con la aplicación de estas técnicas y herramientas en el diagnóstico realizado se pudo conocer los problemas que inciden en la ineficiencia de la tesorería la cual influye de forma negativa en la Empresa de Producciones Varias de Yaguajay.
- A partir de los problemas detectados se evaluaron los resultados comparados en los años estudiados en cuanto a:
 - Razones financieras de liquidez
 - Razones financieras de actividad
 - Estado de Origen y Aplicación de los Fondos
 - Capital de trabajo

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

En virtud de las conclusiones a las que se arriban, se proponen las recomendaciones siguientes:

- Aplicar los métodos y técnicas de análisis para evaluar los indicadores financieros en la tesorería, que permitan de forma adecuada y oportuna ofrecer a la dirección de la entidad los elementos necesarios para la toma de decisiones que puedan influir en el comportamiento de los índices seleccionados.
- Cumplir lo establecido en la legislación vigente en cuanto a los plazos de cobros y pagos con clientes y proveedores, como vía más inmediata para incidir favorablemente en la liquidez de la entidad y financiar actividades viables y previstas en los planes.
- Efectuar acciones encaminadas a lograr la capacitación y estabilidad del personal técnico y profesional encargado del control y la realización de los análisis diseñados.
- Efectuar análisis detallado de las existencias y futuras compras de inventarios con el objetivo de su utilización inmediata y más oportuna en las actividades más viables aprobadas a ejecutar por la entidad.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- ✓ A. Demestre, C. Castells, A. González. (2001). Técnicas para analizar estados financieros. Primera Edición, Grupo Editorial Publicentros.
- ✓ Amát Salas, Oriol: Análisis de los Estados Financieros.
- ✓ Banco Central de Cuba. (diciembre, 2004). Resolución No. 92 sobre la Centralización de la Divisa y el Sistema de Autorización de Operaciones. Cuba.
- ✓ Banco Central de Cuba. (marzo, 2005). Resolución No. 35 sobre la Reevaluación del CUC frente al USD y otras monedas extranjeras. Cuba.
- ✓ Banco Central de Cuba. (junio, 2005). Resolución No. 51 sobre los Lineamientos de la Política Financiera para las Operaciones con el Exterior durante el año 2005. Cuba.
- ✓ Barquero Cabrero, José Daniel; Huertas Colombia, Ferrar Joseph. (1997). Manual de banca, finanzas y seguros. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- ✓ Barrero Recio, Ivette; Vázquez Llanes, Luís. (2005). Tesis de Gestión de Tesorería. Grupo CICLEX. Cuba.
- ✓ Benítez Miguel Ángel. (1997). Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección.
- ✓ Bernstein, Leopold. Análisis de los Estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación.
- ✓ Blanch, Lluís; Elvira, Enrie; Navalón, Marc. (1993, 1998). Cash-Management. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- ✓ Bolten, Steven E.: Administración Financiera. Universidad de Houston. Editorial Limusa S.A. Balderas 95, México. DF.
- ✓ Breadly, R y S. Myers: Fundamentos de Financiación Empresarial 4^{ta} Edición.
- ✓ Colectivo Autores. (s.f.). Manual Práctico de Operaciones Bancarias. Editado por el Banco Bilbao Vizcaya. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas bancarias.

- ✓ Colectivo Autores. (1997). Manual de Tesorería. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas bancarias. Madrid, España.
- ✓ Gil Morell, Dra. Inés María y Dr. Gonzalo Rodríguez Mesa. Reflexiones sobre la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo.
- ✓ Gil Morell, Dra. Inés María. (1999). Tesis de Doctorado “Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano”.
- ✓ Gitma, Laurence: Fundamentos de Administración Financiera.
- ✓ González Pascual, Julián. (1983). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Madrid.
- ✓ Ministerio De Finanzas y Precios. (2004). “Herramientas del Contador”, Colectivo de Autores del CECOFIS.
- ✓ Ministerio de Finanzas y precios. Normas Generales de la Contabilidad.
- ✓ Ministerio de Finanzas y Precio. (1999). Decreto Ley 192 sobre la Administración Financiera del Estado. Cuba.
- ✓ Santandeur, Elíseo. (1993). El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición.
- ✓ Santandreu, Eliseo. (1993). Gestión del Circulante. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- ✓ Santandreu, Eliseo. (2001). Manual de Gestión del Circulante. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- ✓ Santomá, Javier. (2002). Gestión de la Tesorería. Editado por Gestión 2000. Barcelona España.
- ✓ Short Term Weston Free. (1996): Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I y II. 10^{ma} Edición.
- ✓ Weston, Free. y Brigham E. (1994). Fundamentos de Administración Financiera, Volumen I, II, III, IV Décima Edición, España.

Sitios de Internet

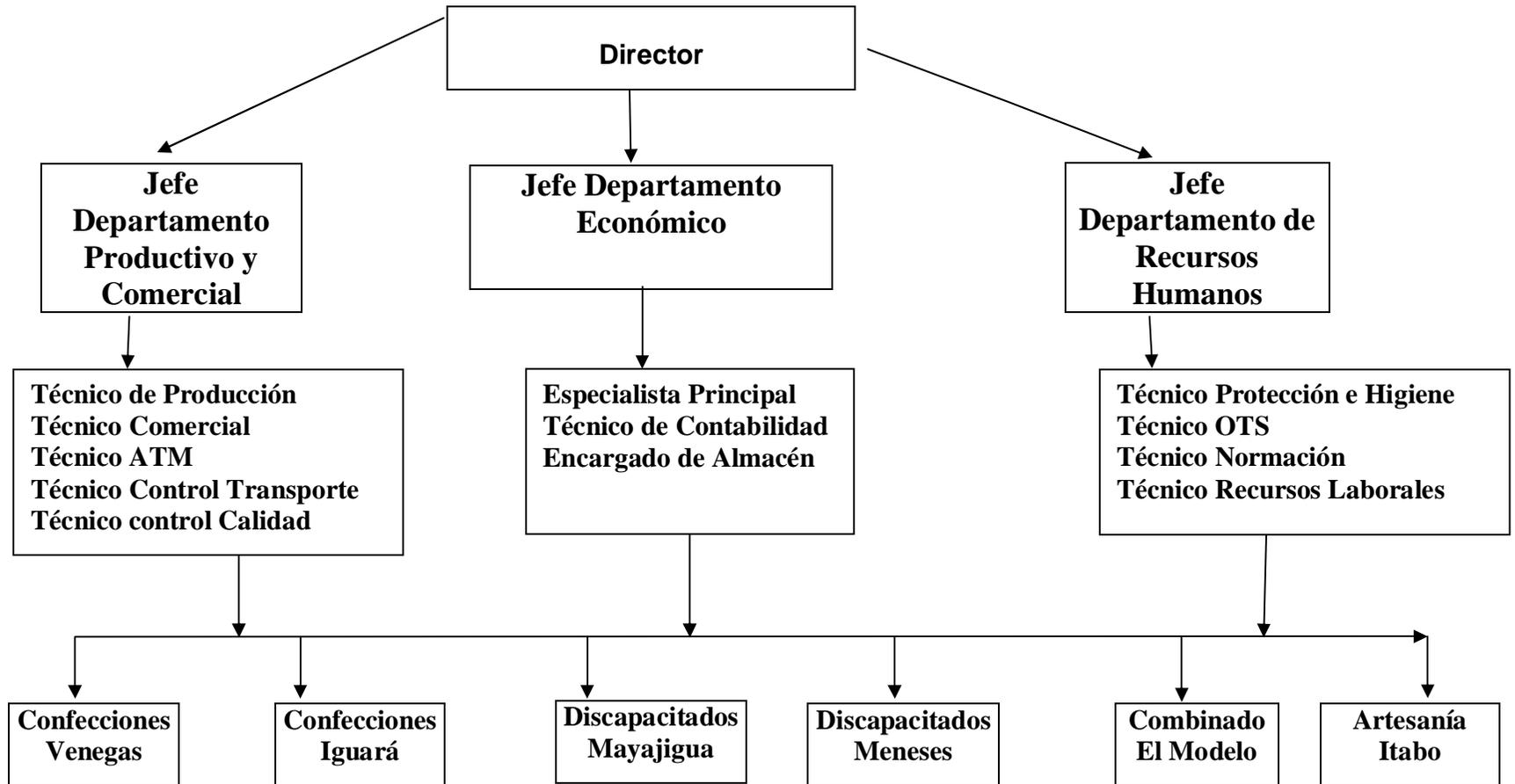
- .WWW. Googlee.com, noviembre 2003
- www.analitica.com
- www.economia.ufm.edu

- www.es.computrabajo.com
- www.faces.ucv.ve
- www.gestiopolis.com
- www.marxists.org
- <http://www.eumet.net/coursecom/colaboraciones/ICM-ESIM.htm>
- [W W W .ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)
- [W W W .monografias.com](http://www.monografias.com)
- [W W W .empresapolis.com](http://www.empresapolis.com)
- [W W W .gestión 2000.com](http://www.gestion2000.com)
- [W W W .uclv.edu.cu](http://www.uclv.edu.cu)
- [W W W.uchedu.ay/yhh](http://www.uchedu.ay/yhh)
- <http://portal.copextel.com.cu/>
- <http://192.168.///>

Anexos

(ANEXO 1) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPROVA.

Unidad Administrativa de Producciones Varias Yaguajay



(Anexo No. 2)

Empresa de Producciones Varias

Yaguajay

Balance de Comprobación de Saldos

Cuentas	Descripción	2008		2009		2010	
		Acumulado		Acumulado		Acumulado	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos
101	Efectivo en Caja	687.4		414.10		500.00	
110	Efectivo en Banco MN	10600.69		60419.53		7095.64	
135	Cuentas por Cobrar fuera del Sistema	100841.57		62082.71		34515.92	
139	Cuentas por Cobrar Contravalor	157399.89		239944.21		304344.10	
146	Pagos Anticipados	9935.45		9.19			
162	Anticipo a Justificar	341.5		412.70		3.50	
164	Adeudos con el Presupuesto del Estado	69384.07		104527.32		933.48	
167	Adeudos al Organismo MN					588944.45	
189	Materias Primas y Materiales	47526.33		105403.79		31255.79	
190	Materiales Auxiliares	6711.33		10348.83		13091.45	
191	Otros Materiales	2710.74		1586.48		1078.23	
194	Partes y Piezas no Industriales	2312.01		2293.89		1554.81	
195	Útiles y Herramientas	7094.59		6696.44		6309.30	
196	Producciones para Insumo	3447.92		1182.31		1132.45	
197	Producción Terminada	103276.42		70082.69		110741.54	
198	Mercancía para la Venta	10853.81		22478.58		73440.16	
240	Edificios	182355.21		182355.21		169764.09	
243	Maquinarias y Equipos Productivos	51486.00		51486.00		54586.78	
244	Aparatos y Equipos Tec especiales	8134.67		8134.67		9330.35	
245	Medios y Equipos de Transporte	9254.00		9254.00		9254.00	
246	Muebles, enseres y Equipos oficina	34535.18		34835.10		27829.94	
330	Pérdidas en Investigación			422.19			
	Cuentas por Cobrar Operaciones						
340	Corrientes	197753.79		10594.67		1533.58	
350	Operaciones entre Dependencias Activo	1113098.23		1070571.38		493438.35	
375	Depreciación de Edificios		13638.12		17797.16		21637.1
378	Depreciación de Maquinarias y Equipos		48188.93		51443.51		54999.6

	Productivos					
379	Depreciación Equipos Tec Especiales	15730.03		16151.63		14997.8
380	Depreciación de Medios de Transporte	4400.53		5042.73		5029.8
	Depreciación de Muebles y Equipos de					
381	Oficina	131.37		157.54		163.2
401	Efectos por Pagar a Corto Plazo			42252.5		42252.8
410	Cuentas por pagar fuera del Sistema	94033.99		43360.84		32599.2
413	Cuentas por pagar Contravalor	5748.90		7483.44		9459.8
430	Cobros Anticipados	76.20		708.28		
	Obligaciones con el Presupuesto del					
442	Estado	321236.20		780034.72		992848.8
452	Obligaciones Órgano u Organismo	142131.01		4418.45		4418.2
455	Nóminas por Pagar	25651.55		24921.93		16237.2
	Retenciones por					
460	Pagar	680.48				
492	Provisión para Vacaciones	18002.27		20776.36		17344.2
565	Cuentas por Pagar Diversas	27151.22		27206.42		
575	Operaciones entre Dependencias Pasivo	1428434.25		1282343.37		721884.8
600	Inversión Estatal	399920.41		118817.30		307257.0
640	Pérdidas	229709.67				
701	Producción Principal en Proceso	1720.94	4903.10		14275.77	
731	Gastos Indirectos de Producción					
805	Impuesto Ventas Producción MN	217164.00	139155.90		104508.01	
806	Impuesto Ventas Mercancías MN		1507.52		6097.50	
810	Costo de Venta de Producción	966185.25	985237.47		623224.55	
811	Costo de Venta de Mercancías	89271.42	901.15		108530.00	
825	Gastos Operación Comercial	20228.06	3002.97			
835	Gastos Financieros	139825.84	105492.68		62700.53	
865	Otros Gastos	14523.66	21214.89		53756.64	
905	Ventas de Producción	1212090.62		857575.87		529007.8
906	Ventas de Mercancías	27725.52		1176.85		132920.0
951	Otros Ingresos	23398.04		15282.77		10712.2
999	Resultados					
		3808369.64	3808369.64	3316951.67	3316951.67	2913770.91
						2913770.8

(Anexo-3)

Empresa de Producciones Varias Yaguajay
Balance de Situación
Cierre Septiembre

Cuentas	Descripción	30-sep	30-sep	30-sep
ACTIVO CIRCULANTE		534844.66	692785.87	1189216.59
101	Efectivo en Caja	687.40	414.10	500.00
110	Efectivo en Banco MN	10600.69	60419.53	7095.64
135	Cuentas por Cobrar fuera del Sistema	100841.57	62082.71	34515.92
139	Cuentas por Cobrar Contravalor Pagos	157399.89	239944.21	304344.10
146	Anticipados	9935.45	9.19	0.00
162	Anticipo a Justificar	341.50	412.70	3.50
164	Adeudos con el Presupuesto del Estado	69384.07	104527.32	933.48
167	Adeudos al Organismo MN	0.00	0.00	588944.45
189	Materias Primas y Materiales	47526.33	105403.79	31255.79
190	Materiales Auxiliares	6711.33	10348.83	13091.45
191	Otros Materiales	2710.74	1586.48	1078.23
194	Partes y Piezas no Industriales	2312.01	2293.89	1554.81
195	Útiles y Herramientas	7094.59	6696.44	6309.30
196	Producciones para Insumo	3447.92	1182.31	1132.45
197	Producción Terminada	103276.42	70082.69	110741.54
198	Mercancía para la Venta	10853.81	22478.58	73440.16
701	Producción Principal en Proceso	1720.94	4903.10	14275.77
ACTIVO FIJO		203676.08	195472.41	173937.22
	VALOR	285765.06	286064.98	270765.16
240	Edificios	182355.21	182355.21	169764.09
243	Maquinarias y Equipos Productivos	51486.00	51486.00	54586.78
244	Aparatos y Equipos Tec especiales	8134.67	8134.67	9330.35
245	Medios y Equipos de Transporte	9254.00	9254.00	9254.00
246	Muebles, enseres y Equipos oficina	34535.18	34835.10	27829.94
	DEPRECIACION	82088.98	90592.57	96827.94
375	Depreciación de Edificios	13638.12	17797.16	21637.32
378	Depreciación de Maquinarias y Epos Prod.		48188.93	51443.51
379	Depreciación Equipos Tec Especiales	15730.03	16151.63	14997.81
380	Depreciación de Medios de Transporte	4400.53	5042.73	5029.88
381	Depreciación de Muebles y Equipos de Oficina		131.37	157.54
OTROS ACTIVOS		1310852.02	1081588.24	494971.93
330	Pérdidas en Investigación	0.00	422.19	0.00
340	Cuentas por Cobrar Operaciones	197753.79	10594.67	1533.58

	Corrientes			
350	Operaciones entre Dependencias Activo	1113098.23	1070571.38	493438.35
TOTAL ACTIVO		2049372.76	1969846.52	1858125.74
PASIVO CIRCULANTE		607560.60	923956.52	1115160.64
401	Efectos por Pagar a Corto Plazo	0.00	42252.50	42252.50
410	Cuentas por pagar fuera del Sistema	94033.99	43360.84	32599.47
413	Cuentas por pagar Contravalor	5748.90	7483.44	9459.59
430	Cobros Anticipados	76.20	708.28	0.00
442	Obligaciones con el Presupuesto del Estado	321236.20	780034.72	992848.89
452	Obligaciones Órgano u Organismo	142131.01	4418.45	4418.45
455	Nóminas por Pagar	25651.55	24921.93	16237.29
460	Retenciones por Pagar	680.48	0.00	0.00
492	Provisión para Vacaciones	18002.27	20776.36	17344.45
OTROS PASIVOS		1455585.47	1309549.76	721884.99
565	Cuentas por Pagar Diversas	27151.22	27206.42	0.00
575	Operaciones entre Dependencias Pasivo	1428434.25	1282343.37	721884.99
TOTAL PASIVO		2063146.07	2233506.31	1837045.63
PATRIMONIO		-13773.31	-263659.79	21080.11
600	Inversión Estatal	399920.41	118817.30	307257.07
640	Pérdidas	-229709.67	0.00	0.00
	Pérdida período	-183984.05	-382477.09	-286176.96
TOTAL PASIVO/PATRIMONIO		2049372.76	1969846.52	1858125.74

(Anexo No. 4)

Empresa de Producciones Varias Yaguajay

Estado de Resultado Septiembre 2008,2009,2010

Conceptos	2008		2009		2010		variaciones	
		%		%		%	2009/2008	2010/2009
Ventas de Mercancías	27725.52	2.236	1176.85	0.137	132920	20.08	-26548.67	131743.15
Ventas de Producción	1212090.62	97.76	857575.87	99.86	529007.97	79.92	354514.75	-328567.9
Total en Ventas	1239816.1	100	858752.72	100	661927.97	100	381063.42	-196824.75
Impuesto sobre las ventas de producción	217164	17.52	139155.9	16.2	104508.01	15.79	-78008.1	-34647.89
Impuesto sobre las ventas de Mercancías		0	1507.52	0.176	6097.5	0.921	1507.52	4589.98
Ventas Netas	1022652.14	82.48	718089.3	83.62	551322.46	83.29	304562.84	-166766.84
Costo por ventas de producción	966185.25	77.93	985237.47	114.7	623224.55	94.15	19052.22	-362012.92
Costo por ventas de Mercancías	89271.42	7.2	901.15	0.105	108530	16.4	-88370.27	107628.85
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	-32804.53	-2.65	-268049.32	31.21	-180432.09	-27.3	235244.79	87617.23
Gasto de operación Comercial	20228.06	1.632	3002.97	0.35	0	0	-17225.09	-3002.97
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	-53032.59	-4.28	-271052.29	31.56	-180432.09	-27.3	-218019.7	90620.2
Utilidad o Pérdida en operaciones	-53032.59	-4.28	-271052.29	31.56	-180432.09	-27.3	-218019.7	90620.2
Gastos Financieros	139825.84	11.28	105492.68	12.28	62700.53	9.472	-34333.16	-42792.15
Otros Gastos	14523.66	1.171	21214.89	2.47	53756.64	8.121	6691.23	32541.75
Otros Ingresos	23398.04	1.887	15282.77	1.78	10712.3	1.618	-8115.27	-4570.47
Utilidad o Pérdida del periodo antes del Impuesto	-183984.05	-14.8	-382477.09	44.54	-286176.96	-43.2	198493.04	96300.13