



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título:** El Capital de Trabajo Necesario en la contabilidad de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

**Autor:** Marcos Edel Guerra Torres

**Tutor:** Lic. Frank Rafael Quesada Espinosa

SANCTI SPÍRITUS  
JUNIO 2019

## **Pensamiento:**

“ (...) no es cuestión de vivir de los dogmas, es cuestión de sostener lo que se piensa o se defiende sobre la base de argumentos y razones”.<sup>1</sup> Fidel Castro Ruz, (Ramonet, 2006).

---

<sup>1</sup> Ramonet, I. (2006). *Cien Horas con Fidel*. La Habana, Cuba: Juventud Rebelde. Cap 20-21: “Si hay un pueblo que ha defendido su independencia es este”.

### **Agradecimientos:**

Es con gran aprecio y estima que agradezco a todos los que de una forma u otra me apoyaron en el momento más especial de mi vida profesional.

- A mis padres, para los cuales no existen palabras que puedan expresar la gratitud que siento para con ellos por haberme dedicado tanto tiempo y comprensión en este camino.
- A mi hermano Deivi, por acompañarme en los momentos difíciles y apoyarme con este sueño.
- A mi tutor Frank, por la dedicación y paciencia.
- A Edry y Dayami de CIMEX, por apoyarme y facilitarme la información necesaria para la realización de esta investigación.
- A María Luisa Lara por su tiempo y dedicación.

**Dedico esta investigación:**

- A mi madre, por estar siempre a mi lado y ser mi más completo apoyo en este camino.
- A mi padre, por ser mi ídolo e inspiración en este proyecto.
- A mi tutor Frank, por guiarme y encaminarme en los senderos del saber.

<b>ÍNDICE</b>		
<b>INTRODUCCIÓN</b>		1
<b>CAPÍTULO I: Principales elementos teóricos y conceptuales sobre el Capital de Trabajo Necesario. Caracterización de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.</b>		5
<b>1.1</b>	El Capital de Trabajo	5
<b>1.2</b>	El Capital de Trabajo Necesario	7
	<b>1.2.1</b> El Capital de Trabajo Necesario y la Dualidad Monetaria y Cambiaria en Cuba.	11
<b>1.3</b>	Métodos para calcular El Capital de Trabajo Necesario	14
<b>CAPÍTULO II: Caracterización de la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus y cálculo de los métodos de Capital de Trabajo Necesario.</b>		21
<b>2.1</b>	Caracterización de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.	21
<b>2.2</b>	Cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la sucursal CIMEX Sancti Spíritus según los métodos seleccionados.	24
	<b>2.2.1</b> Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método del Presupuesto de Tesorería.	25
	<b>2.2.2</b> Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método Días de Venta a Financiar.	26
	<b>2.2.3</b> Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método de los Saldos permisibles.	28
	<b>2.2.4</b> Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método Ciclo de Conversión del Efectivo.	33
<b>CAPÍTULO III: Análisis de las metodologías de cálculo de Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus.</b>		34
<b>3.1</b>	Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.	34
<b>3.2</b>	Comparación del método Presupuesto de Tesorería con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.	37
<b>3.3</b>	Comparación del método Saldos Permisibles con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.	39

		<b>Conclusiones</b>	42
		<b>Recomendaciones</b>	43
		<b>Bibliografía</b>	44

## **Resumen**

Un aspecto medular para continuar con la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la actualización del modelo económico cubano, lo constituye las solicitudes de dinero al presupuesto del estado por parte de las empresas estatales.

El mecanismo establecido no era riguroso en cuanto al dinero asignado por el presupuesto para el correcto funcionamiento del sistema empresarial estatal (Capital de Trabajo Neto). A partir de la resolución 19 del 2014 queda establecido un nuevo método para realizar estas solicitudes que se comenzará a utilizar en el nuevo contexto económico luego de la aparición en gaceta de los decretos leyes 334; 335 y 336 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Si bien es más justa la metodología asignada es conocido en el mundo académico un grupo de métodos que son utilizados y que son más certeros a la hora de determinar la cantidad de dinero necesario para que una organización funcione en el corto plazo.

En la investigación se realizó un análisis comparativo de tres alternativas a la exigida por la resolución para determinar cuál es el método eficaz para un estudio de caso (Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus).

Los resultados de esta tesis se estructuran en un informe que consta de tres capítulos, en el primero se abordan los principales elementos teóricos y conceptuales asociados al Capital de Trabajo Necesario. En el segundo capítulo metodológico-práctico, se presenta el cálculo del Capital de Trabajo Necesario según las diferentes metodologías. En el tercer capítulo se muestran las variaciones en el Capital de Trabajo Necesario y la comparación y determinación del método eficaz para la empresa Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. Se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

## **Abstract**

A fundamental aspect to continue with the implementation of the Guidelines of the economic and social policy of the Communist Party of Cuba (PCC) and the updating of the Cuban economic model, constitutes the requests for money to the state budget by state companies.

The mechanism established was not rigorous in terms of the money allocated by the budget for the proper functioning of the state business system (Net Working Capital). As of resolution 19 of 2014, a new method is established to make these requests that will begin to be used in the new economic context next to the appearance in the gazette of the decrees laws 334; 335 and 336 of the Ministry of Finance and Prices.

Although it is more just the assigned methodology is known in the academic world a group of methods that are used and that are more accurate when determining the amount of money necessary for an organization to work in the short term.

In the research, a comparative analysis of three alternative methods to that required by the resolution was carried out to determine which is the effective method for a study case (CIMEX branch of Sancti Spíritus).

The results of this thesis are structured in a report that consists of three chapters, the first one deals with the main theoretical and conceptual elements associated with the Working Capital Needed. In the second methodological-practical chapter, the calculation of the Working Capital Needed according to the different methodologies is presented. The third chapter shows the variations in the Working Capital Needed and the comparison and determination of the effective method for the company CIMEX Branch of Sancti Spíritus. The conclusions and recommendations derived from the research are established.



## **Introducción:**

El entorno empresarial cubano en los últimos años ha estado determinado por un conjunto de decisiones políticas y económicas de gran envergadura. Por otra parte, la aprobación reciente en abril de 2019 de la nueva constitución de la República de Cuba, la aprobación y actualización de los Lineamientos en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril de 2016 así como la Conceptualización del modelo económico cubano forman una tríada que regirá los destinos de la economía cubana en los próximos años.

Es importante señalar el lineamiento 92 cuando se refiere a la descentralización del sector empresarial: Continuar el proceso de descentralización del Plan de Inversiones y cambio en su concepción, otorgándoles facultades de aprobación de las inversiones a los organismos de la Administración Central del Estado, a los consejos de la administración, al Sistema Empresarial y unidades presupuestadas (PCC, 2016).

En el 16 de octubre de 2017 se hizo realidad este dictado del partido con la publicación en gaceta de los decretos leyes 334; 335 y 336 aprobados por la Asamblea Nacional y en el 2018 se comienza a aplicar en la empresa estatal socialista.

Está demostrado que con decisiones descentralizadas se gestiona más eficientemente la economía. Se busca dar un rango de autonomía con estos decretos leyes y un fondo posible de invertir para dotar a la empresa de una capacidad para tomar una decisión en un sentido o en otro.

Si bien se le dejarán a la empresa el 50% de las utilidades y el fondo de amortización con ciertas regulaciones, este dinero no resulta suficiente para que el sistema empresarial estatal funcione correctamente en el corto plazo. Las solicitudes de dinero al presupuesto del estado se realizarán con un instrumento más eficiente que el utilizado hasta el momento.

Un escenario donde se descentralice el sector empresarial para las solicitudes de la cantidad de dinero al presupuesto para un correcto funcionamiento resulta fundamental para el ambiente económico actual.

Por ello un aspecto de gran importancia en la implementación del nuevo modelo económico cubano lo constituye el tema del Capital de Trabajo Necesario. Pues la solicitud eficiente y eficaz de dinero al presupuesto del estado es el comienzo de un gran ciclo de conversión del efectivo que inicia con la entrega de financiamiento a la empresa para concluir con una exitosa entrega de dinero por parte de la empresa al presupuesto.

En la actualidad se comenzarán a realizar estas solicitudes en dependencia del resultado que arroje el Capital de Trabajo Necesario (CTN) calculado por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo. Existen varios métodos para calcular el Capital de Trabajo Necesario. Algunos son la justa medida para determinados tipos de empresas y otros no lo son tanto. En la investigación se pretende demostrar cual es el método justo para las empresas Comercializadoras o Circuladoras. La resolución 19 del 2014 del Ministerio de Finanzas y Precios se ancla en un solo método. Por esta razón a continuación se plantea el siguiente **Problema científico**:

¿Cuál es el método eficaz para determinar el Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus?

El objetivo de la investigación es: analizar el método eficaz de determinación del Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Explicar el marco teórico referencial sobre los métodos de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en las empresas comercializadoras.
2. Caracterizar el estado económico-financiero en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.
3. Calcular a partir de diferentes métodos el Capital de Trabajo Necesario en la en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.
4. Determinar el método eficaz de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

**Idea a defender:** La comparación de los resultados obtenidos provocarán efectos sobre el cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

En el desarrollo de la presente investigación se destaca la utilización de los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

- ✓ **Abstracción:** este es el método fundamental de la investigación, debido a que aporta el conjunto de procedimientos, medios y vías de conocer los fenómenos de la realidad tal como es, de conocer la realidad en su desarrollo histórico, de determinar la esencia auténtica de lo conocido y utilizado en la práctica social.
- ✓ **Análisis-síntesis:** En este caso particular para descubrir la esencia de las solicitudes de dinero al presupuesto del Estado en el contexto cubano actual y su impacto en el Capital de Trabajo Necesario. Lo cual muestra sus regularidades, proporciones, puntos comunes y permite evaluar su nivel de integración al estructurar las conexiones entre las categorías que los integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- ✓ **Histórico-lógico:** para estudiar la evolución y desarrollo del objeto de estudio y propiciar una concatenación lógica.
- ✓ **Sistémico-estructural:** para comprender las etapas que conforman el procedimiento.

Del nivel empírico:

- ✓ **La entrevista individual y revisión documental:** para obtener información en la caracterización objeto de estudio.

Entre las **técnicas empleadas** se destacan: el trabajo en grupo, las entrevistas, las técnicas de la Estadística Matemática. Para el procesamiento de la información estadística se utilizaron hojas de cálculo Excel.

El aporte principal de esta investigación radica en analizar los efectos de la aplicación de diferentes métodos de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. Con estos nuevos datos que serán recalculados los

directivos de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus podrán ver reflejados de una forma más transparente las necesidades de financiamiento en el corto plazo de su organización.

La investigación responde a un proyecto vinculado con un programa nacional nombrado Características y Actualización que hace la población residente en Sancti Spíritus de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (CALSS). Esta tesis contribuye a la implementación de los Lineamientos aprobados por el Séptimo Congreso del partido en abril de 2016 donde queda explícito en el lineamiento 9 y 11 respectivamente:

Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan; sus finanzas internas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a las mismas; ello solo podrá ser realizado mediante los procedimientos legalmente establecidos.

Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca.

## **CAPÍTULO I: Principales elementos teóricos y conceptuales sobre el Capital de Trabajo Necesario. Caracterización de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.**

### **1.1 El Capital de Trabajo**

En la actualidad existen importantes transformaciones en el funcionamiento de la economía mundial, caracterizada por una recesión global, en la que Cuba no está exenta de sus efectos, ni es ajena a los males que afectan a la humanidad, en particular a los países del tercer mundo, lo que ha conllevado a cambios sustanciales en la actividad empresarial y a la necesidad de cierta estabilidad financiera en las empresas.

Viéndose obligada en estas circunstancias a hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos; que podrán ser logrados con una administración eficaz y eficiente del capital de trabajo de que dispone la empresa por estar relacionado constantemente con las operaciones internas diarias que se realizan y dentro de él, los activos circulantes por servir de fuentes precisas en la toma de decisiones financieras a corto plazo.

El estudio del capital de trabajo es de gran importancia para el análisis interno y externo debido a su estrecha relación con las operaciones normales diarias de un negocio. Un capital de trabajo insuficiente o la mala administración del mismo es una causa importante del fracaso de los negocios. El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos de la empresa de manera tal que se mantenga un nivel aceptado de este. (Reyes Arroyo, 2014)

Una empresa cuenta con capital de trabajo neto mientras sus activos circulantes sean mayores que sus pasivos circulantes. La mayoría de las empresas deben operar con algún capital de trabajo, el monto depende en gran parte del campo industrial en que operen. Las empresas con flujos de caja muy predecible, tales como empresas de servicio eléctrico, pueden operar con un capital de trabajo negativo. Sin embargo, la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de capital de trabajo.

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir la liquidez de una empresa, es la creencia de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes con que cuente la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (pasivos circulantes), en mejores condiciones esta para pagar sus cuentas a medida que vencen.

Sin embargo, se presenta un problema porque hay un grado diferente de liquidez relacionado con cada activo y pasivo circulante. Aunque los activos circulantes de la empresa no puedan convertirse en efectivo en el preciso momento en que se necesiten, mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida. (Gitman, 2006)

En tal sentido; se considera que el análisis del capital de trabajo determina la posición de liquidez de una entidad, siendo esta necesaria para la sobrevivencia, pues para que exista liquidez el activo circulante debe ser mayor que el pasivo circulante, lo que significa que el pasivo circulante financia una parte del activo circulante, constituyendo la parte no financiada *el capital de trabajo neto* de la empresa.

Existen muchos criterios y puntos de vista respecto a la definición de Capital de Trabajo, a continuación se muestran algunos de ellos:

- ❖ *La definición más común de capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa, expresa Lawrence Gitman en Principios de Administración Financiera. (Gitman, 2006)*
- ❖ Fred J. Weston (2006), en su libro Fundamentos de Administración Financiera explica que: *“El Capital de Trabajo es la inversión que realiza una empresa en activos 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”.* (Weston, 2006)
- ❖ Maighs and Maighs en su Libro Contabilidad base para las decisiones gerenciales, 1995, define el Capital de Trabajo como *“El exceso de los Activos Corrientes sobre los Pasivos Corrientes”.*

- ❖ El libro Administración y Gerencia edición 2000-2003 expresa *"El Capital de Trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los Activos y Pasivos Corrientes de la empresa"*.
- ❖ Geovanny E. Gómez en su artículo Administración del Capital de Trabajo, noviembre del 2003, expresa: *"El Capital de Trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los Activos y Pasivos Corrientes de la empresa. Se puede decir que una empresa tiene un Capital Neto de Trabajo cuando sus Activos Corrientes sean mayores que sus Pasivos a Corto Plazo"*.
- ❖ Kennedy y MC Mullen en 1996, en su libro Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación, señalan: *"El Capital de Trabajo Neto 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"*.
- ❖ César A. León Valdés en su artículo Construcción de un Estado de Flujos, 2003, expresa: *"El Capital Neto de Trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos corrientes, en una fecha determinada, con el total de pasivos, también circulantes o de corto plazo. El resultado de dicha comparación señala los recursos con los cuales la empresa atiende sus actividades operacionales y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios"*.

Según lo expuesto anteriormente el autor considera que: "El Capital de Trabajo Neto es la diferencia entre el total de Activos Circulantes y el total de Pasivos Circulantes en una fecha determinada".

## **1.2 El Capital de Trabajo Necesario**

El análisis del capital de trabajo necesario es una valiosa ayuda para la gerencia de las empresas, pues a través de este se pueden tomar decisiones para lograr una administración eficiente del efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios, comprobándose la eficiencia y eficacia con que se están empleando estos recursos. También es importante para los accionistas y acreedores a largo plazo, ya que estos necesitan saber las perspectivas de pago de sus dividendos e intereses.

Lo que da origen a la necesidad del capital de trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa. Los flujos de caja de la empresa que resultan del pago de pasivos circulantes son relativamente predecibles. Generalmente se sabe la fecha en que vencen las facturas, cuando se incurre en una obligación. Lo que es difícil de predecir son las entradas futuras a caja de la empresa.

Es bastante difícil predecir la fecha en que activos circulantes que no sean caja y otros valores negociables puedan convertirse en efectivo. *Mientras más predecibles sean estas entradas a caja, menor será el capital de trabajo que necesitará la empresa.* Las empresas que tengan entradas a caja inciertas deben niveles adecuados de activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes. Lo que hace necesario mantener fuentes de entrada de caja (activos circulantes) que cubran más ampliamente los pasivos circulantes, siendo esta la incapacidad de la mayoría de las empresas para igualar las entradas y salidas de caja. (Gitman, 2006)

Es necesario un nivel óptimo de activos circulantes, a través de una buena política de inversión a corto plazo, porque una política sobredimensionada de activos circulantes significa tener grandes saldos de efectivo y de valores negociables, fuertes stocks de inventarios y la concesión de excesivos créditos a clientes. Por el contrario, con una política restrictiva en las inversiones en activo circulante significa operar con un saldo mínimo de efectivo, mantener pequeños stocks de inventarios y no permitir ventas a crédito. (Reyes Arroyo, 2014)

Las Necesidades de Capital de Trabajo no son las mismas para todo tipo de empresa, pues estas dependen de diferentes factores entre los que podemos citar:

- La naturaleza general del tipo de empresa ya que no tienen las mismas necesidades una empresa de servicios donde los inventarios y cuentas por cobrar son convertibles con rapidez en efectivo, que una empresa productora donde existen grandes inversiones en inventarios y cuentas por cobrar, en este último caso se requiere de una mayor cantidad de capital de trabajo.
- El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma. Mientras mayor sea el tiempo requerido para la fabricación de la mercancía, o para obtenerla, mayor cantidad



de capital de trabajo se requerirá. Además, la necesidad de capital de trabajo variará, dependiendo del costo unitario de la mercancía vendida.

- El volumen de ventas: El volumen de ventas y las necesidades de capital de trabajo se relacionan directamente, debido a la inversión de capital de trabajo en costo de operación, inventarios y cuentas por cobrar, aunque no quiere decir que si aumentan las ventas necesariamente aumentará en esa misma proporción el capital de trabajo. A medida que el negocio se hace mayor, puede beneficiarse un uso más eficiente del capital de trabajo su situación en cuanto a crédito puede mejorar sustancialmente, puede ser capaz de comprar mercancías en grandes cantidades a precios más bajos y por lo tanto las necesidades de capital de trabajo pueden reducirse.
- Condición de compraventa: Mientras más liberales sean las condiciones de crédito concedidas a los clientes, mayor será la cantidad de capital de trabajo que estará representada por las Cuentas por Cobrar.
- La Rotación de Inventarios: Mientras mayor sea la rotación de inventarios menor será el importe de capital de trabajo que hará falta y habrá menor riesgo de pérdidas debido a las bajas de los precios, cambios en la demanda o en el estilo, también existirá un costo en llevar los inventarios.
- Rotación de Cuentas por Cobrar: Mientras menor tiempo se requiera para cobrar dichas cuentas, menor será el importe de capital de trabajo que se necesitará. La rotación de Cuentas por Cobrar puede aumentarse por medio de la venta o por cesión de Cuentas por Cobrar como garantía, o sea, vender Cuentas por Cobrar, un procedimiento conocido como "Factoría".
- El ciclo de negocio: En época de prosperidad, existe una tendencia de los negocios a comprar mercancías adelantándose a sus necesidades al existir precios más bajos dando lugar a mantener niveles de inventarios adecuados y, por tanto, será necesario una cantidad mayor de capital de trabajo.

En el ciclo de producción, el capital circulante se adelanta por el tiempo de elaboración del producto, y al venderse el mismo, retorna en su totalidad, y como usualmente la empresa no espera a concluir un ciclo para iniciar otro, requiere de financiamiento para comenzar cada uno de estos ciclos, aunque tiene a su

disposición financiamiento ajeno que debe devolver en corto plazo (cuentas por pagar a proveedores, salarios y gastos acumulados por pagar y otros), si la empresa dependiera solo de este financiamiento, pudiera ocurrir interrupciones en su ciclo productivo que afectaría su resultado.

Por ello, para poder garantizar el enfrentamiento a sus obligaciones de pago, la empresa necesita de recursos permanentes que pueden ser tanto propios como ajenos. En este sentido, se puede decir que una empresa se encuentra en equilibrio financiero cuando los recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) financian activos fijos y los recursos a corto plazo se encuentran materializados en el activo circulante. Se considera que una empresa esta equilibrada financieramente cuando los directivos administran eficientemente los recursos.

A continuación se muestran algunas definiciones del Capital de Trabajo Necesario:

- ❖ Según Rodríguez (2009), el monto del Capital de Trabajo Necesario es una magnitud objetiva por cuanto la misma debería ser la cuantía del fondo de maniobra que en rigor debería tener la empresa por considerarlo el más conveniente teniendo en cuenta los niveles de rentabilidad que lleva aparejado. Esto no significa que tenga que coincidir con el Capital de Trabajo Real, pero las partidas que conforman el Capital de trabajo están en constante movimiento.
- ❖ Demestre, Castells y González (2006) plantean, que de la definición de Capital de Trabajo necesario se deduce que su gestión se encuentra vinculada al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, lo que incluye a los activos y pasivos circulantes que reflejan el estado de las partidas que están relacionadas con las operaciones a corto plazo. La gestión del Capital de Trabajo tiene como propósito fundamental administrar correctamente cada una de las partidas circulantes, con la finalidad de garantizar un nivel adecuado de capital de trabajo, pues el exceso de este estaría apuntando a inmovilizaciones financieras, generadoras de pérdidas económicas asociadas a costos de oportunidad, lo que afectaría la rentabilidad de las inversiones. Por el contrario, un escaso capital de trabajo aumentaría el

riesgo de no poder cumplir con las obligaciones de la empresa y no poder aprovechar oportunidades del mercado. (Reyes Arroyo, 2014)

- ❖ Geovanny E. Gómez, en su artículo Administración del Capital de Trabajo noviembre del 2003, plantea: *"El origen y necesidad de capital de trabajo está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa"*.

Según lo expuesto anteriormente el autor considera que: " *El Capital de Trabajo Necesario son los recursos que necesita la empresa para operar en el corto plazo*".

### **1.2.1 El Capital de Trabajo Necesario y la Dualidad Monetaria y Cambiaria en Cuba.**

La dualidad monetaria y cambiaria en Cuba resurge como consecuencia de las medidas tomadas para dar solución a la crisis. La dualidad monetaria y cambiaria afecta al sector empresarial, desde el mismo inicio de su resurgimiento, solo que, al pasar de los años, esta se ha ido agravando. En los años más complejos, donde aparece un sector empresarial emergente y económicamente fuerte (turismo e inversión extranjera que operaban directamente con divisa), las empresas tradicionales, muchas de ellas subsidiadas, fueron rezagadas al no contar con los incentivos económicos del sector emergente. Aquellas empresas que operaban solo en moneda nacional, tuvieron mucha dificultad en su inserción y recuperación. Muchas empresas tienen el incentivo de comercializarlo todo en pesos convertibles, debido a que los pesos cubanos no disponen de un mecanismo cambiario que permitiera utilizarlos para acceder al mercado externo.<sup>1</sup> Esta situación introdujo una diferenciación entre las empresas cubanas, donde muchas veces aquellas

---

<sup>1</sup> Vidal, Pavel; Redimensionando la dualidad monetaria Agosto; CEEC; 2007; p 5.

empresas que se veían perjudicadas tenían el papel de satisfacer importantes demandas sociales, lo que creó serias distorsiones.

Esta dualidad trajo varios efectos negativos, dentro de los cuales se destaca la marcada segmentación de mercado, producto de la prioridad dada a muchos de los productos socialmente de poca importancia. Un efecto nocivo para el buen funcionamiento de las empresas son las distorsiones del tipo de cambio, que no permite una adecuada toma de decisiones por parte de la administración. El tipo de cambio oficial del peso cubano, que se aplica a las transacciones de las empresas, se encuentra altamente sobrevaluado, un peso cubano equivale a un peso convertible y este a un dólar. Esta tasa se encuentra muy lejos de la de equilibrio, porque no se corresponde con la cantidad de pesos cubanos en circulación.

El tipo de cambio establecido para la compra-venta de pesos cubanos por CUC a la población en las casas de cambio CADECA, que no está acorde con el tipo de cambio del sector empresarial, provocó la llamada dualidad cambiaria en la economía. Esta dualidad cambiaria, es aún, más difícil de eliminar que la dualidad monetaria, aunque la primera sea producto de la otra, lo que hace que las empresas no puedan evaluar correctamente sus gastos e ingresos, y que en la práctica ocurra una transferencia implícita de unas empresas a otras, que contribuye muy poco a esclarecer la verdadera situación económica de las mismas y sea la población la que se vea afectada

Vidal (2008) afirma que para las empresas e instituciones, un peso cubano equivale a un peso convertible. Las personas jurídicas no pueden comprar pesos convertibles o divisas con sus ingresos en pesos cubanos. Por eso, se dice que el peso cubano no tiene convertibilidad en el sector empresarial. La tasa de cambio del peso cubano en las empresas –llamada también «tasa de cambio oficial del peso cubano»– funciona sobre todo para propósitos contables: para la conformación de los balances de las instituciones que operan con las dos monedas y para el registro de las cuentas nacionales<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La encrucijada de la dualidad monetaria. Pavel Vidal Alejandro. Revista NUEVA SOCIEDAD No 216, julio-agosto de 2008.

Las empresas que operan en pesos cubanos requieren de una asignación centralizada de divisas para efectuar sus importaciones. Desde la «Cuenta única de ingresos en divisas del Estado», creada mediante la Resolución 92, el Ministerio de Economía y Planificación y el Banco Central se asignan discrecionalmente las divisas disponibles.

La clave para la eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria se encuentra en la empresa, ya que es donde radican los mayores costos. Estos costos se reflejan en la toma de decisiones a partir de los estados financieros emitidos, que a su vez resultan estar enmascarados por una tasa de cambio sobrevaluada, que no refleja la productividad y eficiencia real de la Empresa.

Pulido (2014) plantea que la eliminación de la dualidad monetaria y la devaluación del CUP en el sector empresarial que acontecerá el Día Cero, de conjunto con la aplicación de la Resolución 19 de 2014 del Ministerio de Finanzas y Precios, tendrá un efecto importante en la contabilidad de las organizaciones. Se debe tener en cuenta dicho efecto, pues casi todas las proporciones, precios relativos, resultados financieros de las empresas, bancos, otras instituciones y el presupuesto del Estado cambiarán con la devaluación del peso cubano. Aquellas empresas que tengan excesos de CUC en sus costos en el mediano plazo podrían traspasarlos a los precios finales de los bienes y servicios que comercializan y muchos de esos bienes y servicios representan costos para otras empresas, incrementándose la cadena de valor. A pesar de estos problemas se crearía un ambiente de mayor transparencia en la medición económica y por tanto la planificación será mucho más acertada, algo que se está exigiendo por el Partido Comunista de Cuba y la sociedad.

Uno de los efectos más importantes que enfrentará la empresa cubana el Día Cero será sobre el estado de situación. En el cálculo del capital de trabajo que se determina hallando la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, juega un papel esencial el Balance General o Estado de Situación, por lo tanto, la existencia de capital de trabajo se vincula con la condición de liquidez general de la empresa, lo que proporciona información detallada acerca de los cambios ocurridos en cada una de las partidas circulantes.

En la investigación realizada por la autora Roxana Pulido se plantea: “Al ser revaluado un grupo de partidas del activo circulante el Día Cero el capital de trabajo de las empresas será modificado. Es muy importante para las empresas simular este día con el estado actual de su balance general porque si el capital de trabajo tiene en definitiva la misión de proporcionar a la empresa un margen de seguridad contra posibles riesgos de pérdida de valor o alargamiento del período de maduración en el proceso de conversión de los inventarios en derechos de cobro, y de estos en efectivo. Este margen de seguridad se verá afectado con el Día Cero, por lo que la anticipación y la toma de un grupo de medidas desde este momento minimizará los efectos que pudiera provocar la aplicación del grupo de medidas orientadas por el MFP en la resolución 19 de 2014. ”, (Pulido, 2014)

Es válido señalar que la aplicación de un índice reformador de precios que estandarizará los inventarios, activos fijos, producción en proceso etc. tendrá un efecto directo sobre los ciclos de rotación de inventarios de la empresa. Lo que tendrá una repercusión directa en el Ciclo de Conversión del Efectivo y por tanto en el cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método designado en la resolución establecida por el MFP.

Una empresa importante para el territorio espirituano es la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus por lo que su Capital de Trabajo Necesario no se encuentra exento de los efectos de la dualidad cambiaria.

### **1.3 Métodos para calcular El Capital de Trabajo Necesario**

Existe una serie de métodos para calcular el Capital de Trabajo Necesario. Todos los métodos están basados en la utilización de diferentes indicadores o ratios entre los que se destacan; la rotación de materias primas, rotación de productos en proceso, rotación de productos terminados, rotación de mercancías para la venta, ciclo de maduración, ciclo de caja, entre otros. A continuación mostramos algunos de los métodos que según Rodríguez (2009) se utilizan para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario:

- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el método de los Días de Venta a Financiar.

- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el método del Presupuesto de Tesorería.
- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el método de los Saldos Permisibles.
- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el método del Ciclo de Conversión del Efectivo.

Para una empresa Comercializadora o Circuladora los ciclos antes mencionados son diferentes, pues estas entidades tienen como actividad fundamental la compra-venta de mercancías y no poseen producción en proceso, ni producción terminada; por lo que los ciclos de Maduración y Caja quedarían como sigue:

- Ciclo de Maduración= Ciclo de rotación de Mercancías para la Venta + ciclo de Cobros
- Ciclo de Caja= Ciclo de Maduración – Ciclo de Pagos
  - Ciclo de Caja= Ciclo de rotación de Mercancías para la Venta + Ciclo de Cobros – Ciclo de Pagos

#### ❖ **Método de los Días de Venta a Financiar:**

El cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el **Método de los Días de Venta a Financiar** se sustenta fundamentalmente en el conocimiento previo de las razones de rotación de la empresa y de otros ratios complementarios a éstos, como son el ciclo de rotación de Material Primas, de los Productos en Proceso y los Productos Terminados.

Para utilizar estos ratios primeramente hay que convertirlos de número de días de venta a precio de venta. Posteriormente se procede a calcular el número de días de venta a precio de venta a financiar. Como último paso, se convertirán los días de venta a financiar a unidades monetarias para finalmente obtener las necesidades de capital de trabajo.

#### ❖ **Método del Presupuesto de Tesorería**

- ✓ Se conoce como presupuesto de tesorería al instrumento que se utiliza para mantener bajo control una determinada previsión del capital disponible y de los pagos y cobros de nuestro banco o entidad financiera. Dicho en otras palabras,

el presupuesto de tesorería nos permite saber el dinero que sale y entra de nuestra caja y la cantidad disponible con que contamos en un momento dado.

**Fórmula:**

Flujo de Efectivo de las Actividades Ordinarias.....XXX  
+Saldo Inicial Disponible.....XXX  
(-) Saldo Final Mínimo Necesario Disponible.....XXX  
= Necesidad de Capital de Trabajo.....XXX

Si el resultado final de esta operación es negativo, significa que la empresa requiere de financiamiento adicional que le permita alcanzar un nivel de capital de trabajo necesario para que la empresa pueda desarrollar sus actividades sin problemas y que le permita alcanzar un nivel de riesgo dado.

Si por el contrario el resultado de esta operación arroja un valor positivo, esto significa que la empresa presenta un exceso de financiación por lo que deberá disminuir en esa magnitud su capital de trabajo en aras de reducir sus recursos para que la rentabilidad no se vea afectada.

A este método hay que hacerle la siguiente aclaración. Su cálculo solo se toma en consideración las variaciones de efectivo para las actividades ordinarias, si en una empresa por determinada circunstancia en un determinado periodo, las necesidades de tesorería por actividades de inversión y de financiación fueran voluminosas, entonces habría que tenerlos en cuenta, como requerimientos de fuentes de financiación vitales para garantizar y hacerle frente a cualquiera de estas dos situaciones.

❖ **Método de los Saldos Permisibles**

El cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el **Método de los Saldos Permisibles**, se basa en la determinación de los saldos permisibles de las diferentes cuentas del activo y pasivo circulantes. Los niveles permisibles de sus principales activos circulantes, teniendo en cuenta que pueden ejercer sobre los mismos niveles de actividad en cada período (ventas, costo de ventas y compras), deben determinarse mensualmente y compararse con los saldos de balance,



analizando las desviaciones que puedan existir y tomarse las medidas pertinentes para garantizar la eficiencia económica.

El cálculo de los ciclos permisibles debe fundamentarse en la determinación del ciclo óptimo de maduración, teniendo en cuenta, entre otras; la duración deseada de cada una de los procesos y actividades, los niveles actuales de los ciclos de cobro, inventario y pagos, así como las potencialidades reales de elevar la eficiencia económica en la gestión de cobros a clientes, inventarios y pagos a proveedores. La determinación de los ciclos de maduración y la de los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes se realizará según se decida por la organización para cada uno de los niveles empresariales, según sea el caso.

Según José J. Rodríguez Menéndez en “Entrenamiento Internacional Intermedio de Finanzas” se recomienda que el cálculo del capital de trabajo necesario se realice periódicamente, por lo que puede significar para la empresa tener un déficit del mismo, pero no menos importante es el problema de tener exceso de capital de trabajo necesario, por lo que recomienda el cálculo según el método antes mencionado, por la siguiente Expresión:

$$\text{Capital de Trabajo Necesario} = \frac{\text{Desembolso Total de Efectivo}}{\text{Rotación del Efectivo}} + \text{Saldo Mínimo de Efectivo}$$

DONDE:

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{\text{Días del Periodo}}{\text{Ciclo de Maduración Permisible}}$$

Y

$$\text{Ciclo de Maduración Permisible} = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de Derechos de Cobros Permisibles} - \text{Ciclo de obligaciones de pago Permisible}$$

❖ **Método del Ciclo de Conversión del Efectivo.**

El Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) es una herramienta importante para calcular las necesidades de capital de trabajo de una empresa.

Weston (2006), denomina al ciclo de conversión del efectivo, como el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materias primas hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. Weston agrega, que dicho ciclo se calcula mediante la suma de la cobranza de las cuentas por cobrar y el período de rotación de inventario, restándole el período de diferimiento de las cuentas por pagar.

Según Rodríguez (2002), los períodos anteriormente mencionados se determinan de la forma siguiente:

- Período de Conversión de Inventario: Plazo promedio de tiempo que requerirá para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender esos bienes. Dicho período se calcula entre el costo de ventas por los días del período.

$$\text{Período de Conversión del Inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio} \times \text{Días del Período}}{\text{Costo de Ventas}}$$

- Período de cobranza de las Cuentas por Pagar: Plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir en efectivo las Cuentas por Cobrar de la empresa, es decir, para cobrar el efectivo que resulta de una venta. También se conoce como días de venta pendientes de cobro y se calcula dividiendo las Cuentas por Cobrar promedio entre el promedio de ventas netas del período por los días del período.

$$\text{Período de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} \times \text{Días del Período}}{\text{Ventas Netas del Período}}$$

- Período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar: Plazo de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra y el pago en efectivo de los mismos. Se calcula dividiendo el promedio de cuentas por pagar entre las compras del período por los días del período.

$$\text{Período de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} \times \text{Días del Período}}{\text{Compras del Período}}$$

Por tanto el Ciclo de Conversión del Efectivo es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un dólar queda invertido en activos circulantes y puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

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

Entre más grande sea el CCE, más se necesita de financiamiento externo, lo que implica costos, por lo que Weston (2006) propone medidas por las que se pueden acortar dicho ciclo; 1) reducción del período de conversión del inventario, a través del procesamiento y venta más rápido y eficientes de productos, 2) reducción del período de cobranza, 3) extensión del período de diferimiento de las Cuentas por Pagar a través del retardamiento de sus pagos. Todo lo anterior se debe hacer siempre que no se incremente los costos o depriman las ventas.

Otros autores se refieren al Ciclo de Conversión del Efectivo como Ciclo de Caja. Demestre, Castells, y González (2006), se refieren al ciclo de caja como el tiempo comprendido desde que se paga el efectivo a los proveedores por los productos recibidos a los clientes. Se considera que este tiempo puede ser más largo o más corto según como se administre el inventario. En la medida que el ciclo de caja demore más tiempo en cerrarse, serán más altos los requerimientos financieros para cubrir las necesidades de capital de trabajo, de lo que resulta una necesidad mayor de saldo de efectivo en banco para liquidar las deudas que van creciendo a lo largo de dicho periodo. La ecuación queda como sigue:

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Ciclo de Pago}$$

Donde:

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{Ciclo de Rotación de los Inventarios} - \text{Ciclo de Cobro}$$

El Ciclo Operativo o de explotación, según Demestre, Castells, y González (2006), permite definir con cierta exactitud el capital de trabajo con que debe operar una empresa. Todas las líneas de negocio no tienen el mismo ciclo operativo, se debe tener un saldo promedio de su cuenta de banco suficiente, pero no excesivo.

Como se ha descrito es necesario una buena gestión de todos los ciclo que integran el ciclo de caja, es decir, el ciclo de rotación de inventario, Cuentas por Cobrar,

Cuentas por Pagar y por tanto es imprescindible la determinación del saldo óptimo de efectivo. El saldo óptimo de efectivo como una medida máxima y mínima de efectivo disponible que sirve de referencia para la planeación, ejecución y control del presupuesto de efectivo. Cuando la empresa no es capaz de mantener un saldo óptimo, presenta déficit de efectivo, para lo cual requiere financiación; si por el contrario, mantiene saldos superiores al saldo óptimo, presenta exceso de efectivo (recursos líquidos ociosos). (Reyes-Arroyo, 2014)

La presente investigación se basa en el cálculo del Capital de Trabajo Necesario según la Res 19/2014 del MFP. Dicha resolución brinda los mecanismos para el cálculo del capital de trabajo necesario, por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo, así como el modo de calcular los ratios de los diferentes ciclos de rotación. Según la resolución el ciclo de conversión del efectivo se calcula mediante los siguientes ratios:

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

Donde el ciclo operativo lo calcula sumando el Ciclo de Rotación de Inventarios y el Ciclo de Rotación de las Cuentas y Efectos por Cobrar (Ciclo de Cobro), en donde el ciclo de rotación de inventario se calcula dividiendo el promedio de inventario entre el consumo de materiales por los días del período. En tanto el ciclo de cobro se calcula dividiendo el promedio de Cuentas y Efectos por Cobrar entre las Ventas Netas por los días del período, siendo este el plazo de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el pago en efectivo después de hacer una venta. El ciclo de pago se calcula según la resolución 19 dividiendo el promedio de Cuentas y Efectos por Pagar entre las Compras diarias.

La clave para un manejo integral del Ciclo de Conversión del Efectivo requiere atención constante a las cobranzas, un manejo austero de los inventarios, y un conocimiento profundo de nuestros proveedores (y los límites de su paciencia). El financiero es el responsable de controlar y evaluar la gestión del CCE, y de proponer medidas correctivas para reducirlo. Sin embargo, se necesita el concurso de toda la organización para poder alcanzar esta meta. (Contreras, 2014)

## **CAPÍTULO II: Caracterización de la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus y cálculo de los métodos de Capital de Trabajo Necesario.**

### **2.1 Caracterización de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.**

Según escritura No. 3205 de fecha 18 de agosto de 1995 efectuada por la Dirección de Registros y Notarías del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, se constituyó la Sociedad Anónima: Corporación CIMEX S.A., la cual posee nacionalidad cubana con domicilio fijo en la ciudad de La Habana y que por acuerdo de su junta de accionistas podrá trasladarse a otro local de esta ciudad o del territorio nacional y crear oficinas, representaciones, sucursales territoriales y filiales tanto en Cuba como en el extranjero.

El objeto social de la sociedad - el cual fue modificado con fecha 28 de noviembre de 1996 en reunión extraordinaria de la Junta General de Accionistas - es la realización de actividades productivas, de carácter Comercial Mayorista y Minorista y de Servicios. La Oficina Central de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus se encuentra ubicada en la Avenida de los Mártires esquina Circunvalación, estructurada por una gerencia general a la que se subordinan tres gerencias funcionales y seis unidades empresariales de base.

Tienen como objeto social la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, efectuando las siguientes tareas:

Comercialización de combustibles, lubricantes y accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos que usualmente se venden en los servicentros de los establecimientos minoristas dedicados a estos fines.

- Comercialización de alimentos a través de una red de cafeterías y restaurantes o en otros establecimientos minoristas.
- Comercialización de artículos del hogar.
- Comercialización de video home y filmaciones de CD ROM, CD-A y CD. Comercialización de películas extranjeras y cubanas.
- Venta de casetes para grabaciones de video y audio en diferentes formatos.

- Comercialización de medios de publicidad gráfica y para la televisión, venta y renta de señal de televisión por cable a través del éter.
- Comercialización de artículos con la temática de cine, venta de cámaras, rollos fotográficos y otros artículos de fotografías.
- Alquiler de películas, casetes para grabaciones de video y audio, multimedia y software.
- Venta de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y postventa.

La empresa tiene como misión comercializar de forma mayorista y minorista productos y servicios, para satisfacer las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional, una calidad renovada, protegiendo al medio ambiente y un capital humano profesional, honrado, disciplinado y comprometido con la organización.

Siendo su visión alcanzar el liderazgo en la comercialización mayorista y minorista de bienes y servicios en el territorio con un alto grado de satisfacción de los clientes y trabajadores e integración de los procesos.

La Sucursal Cimex Sancti Spíritus cuenta con un total de 1158 trabajadores (568 hombres y 590 mujeres), de ellos son militantes del PCC 235 personas y de la UJC 439, en cuanto a la escolaridad del personal existen 261 universitarios, 491 técnicos medios, 388 con duodécimo grado, dos obreros calificados y 16 personas que solo vencieron la enseñanza media.

Los valores compartidos son:

**Compromiso:** lealtad a la Revolución y a la Patria siendo defensores de las ideas del socialismo. Responsabilidad con el futuro de la organización y el cumplimiento de la palabra empeñada y los compromisos contraídos.

**Profesionalidad:** alta vocación por la profesión u oficio con marcado sentido de pertenencia. Desempeñar la labor con los conocimientos específicos necesarios, la actualización, capacidad requerida y altos estándares de eficiencia y eficacia.

Honradez: rectitud, seriedad, perseverancia e integridad en el comportamiento.

Respeto por los clientes internos y externos

La sucursal adoptó la política integrada de gestión aprobada por el grupo empresarial Cimex que expresa lo siguiente:

Es política de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, ofrecer bienes y servicios que satisfagan los requisitos crecientes de sus clientes internos y externos, partiendo de un enfoque integrador en su gestión y el cumplimiento de los siguientes principios:

- Alcanzar los principios de la gestión de la calidad.
- Lograr la disminución de los impactos negativos.
- Asegurar la comunicación, retroalimentación, veracidad y seguridad de la información.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios de las partes interesadas.
- Asegurar que cada trabajador cumpla los procedimientos de su puesto de trabajo con profesionalidad, compromiso, honradez y disciplina.
- Alcanzar un ambiente de trabajo para prever, controlar y mitigar los riesgos internos y externos en los procesos, actividades y operaciones.

Todo ello contribuye a lograr una seguridad razonable, una prevención de la contaminación y un compromiso para prevenir los riesgos laborales y de la salud, garantizando la innovación y la mejora continua de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión.

Esta política se sustenta en los objetivos estratégicos de la sucursal:

- Implantar y mantener sistemas de gestión de la calidad, basados en los principios establecidos en las normas de la familia ISO 9000:2005, coherentes con lo regulado para la protección medio ambiental.
- Asegurar el enfoque al cliente, estableciendo las especificaciones de calidad de los servicios, de acuerdo con los resultados de los estudios de mercado realizados.
- Perfeccionar el sistema de protección al consumidor, estableciendo la evaluación integral sistemática de la satisfacción del cliente con el propósito de asegurar la elevación gradual de este indicador.

- Evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores potenciando sus cualidades y valores mediante procesos de selección y formación, así como la aplicación periódica de métodos para la evaluación del desempeño y de estimulación diferenciada e integrales que promuevan este propósito.
- Potenciar la evaluación de los productos comprados, perfeccionando los vínculos entre los proveedores y las entidades con el fin de elevar la calidad de las compras.
- Introducir paulatinamente en nuestra gestión el enfoque de proceso a fin de elevar la eficiencia y eficacia de los resultados de la corporación.
- Realizar la actividad de revisión por la dirección, para asegurarse de la eficacia y eficiencia de las acciones derivadas del sistema de gestión de la calidad, evaluar el proceso de implementación del mismo y del cumplimiento de la política y los objetivos de la calidad.
- Garantizar la divulgación de la política de calidad, asegurando que la misma sea comprendida por todos los trabajadores.

Según el interés de la propia dirección de la sucursal, la presente investigación se realiza para la actividad minorista que tiene como premisa la venta de mercancías al detalle, combustibles y la prestación de servicios gastronómicos, de fotografía y recreación.

## **2.2 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la sucursal CIMEX Sancti Spíritus según los métodos seleccionados.**

Indicadores Básicos que se utilizarán en los métodos que se estudiarán.

Los distintos métodos para determinar el monto del capital de trabajo necesario se basan en la utilización de un conjunto de indicadores o ratios de los que se tiene lo siguiente.

$$\text{Rotación de Materias Primas} = \frac{\text{Inventario de Materias Primas}}{\text{Consumo de Materiales}} \times \text{Intervalo de Tiempo.}$$

$$\text{Rotación Productos en Proceso} = \frac{\text{Inv. Producción en Proceso}}{\text{Costo de Producción Total}} \times \text{Intervalo de Tiempo}$$

$$\text{Rotación Productos Terminados} = \frac{\text{Inv. de Producción terminada}}{\text{Costo de Prod. mercantil}} \times \text{Intervalo de Tiempo}$$

$$\text{Rotación Merc. Para la venta} = \frac{\text{Inv. Mercancías para la venta}}{\text{Costo de las mercancías Vendidas}} \times \text{Intervalo de Tiempo}$$



Ciclo de Maduración = Ciclo de Rotación de las Materias Primas + Ciclo de Rotación de la Producción en Proceso + Ciclo de Rotación de productos Terminados + Ciclo de Rotación Mercancías para la Venta + Ciclo de Cobro.

### **Métodos para la determinación del Capital de Trabajo Necesario**

- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el *Método del Presupuesto de Tesorería*.
- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el *Método Días de Venta a Financiar*.
- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el *Método de los Saldos permisibles*.
- Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el *Método del Ciclo de Conversión del Efectivo*.

#### **2.2.1 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método del Presupuesto de Tesorería.**

Se conoce como presupuesto de tesorería al instrumento que se utiliza para mantener bajo control una determinada previsión del capital disponible y de los pagos y cobros de nuestro banco o entidad financiera. Dicho en otras palabras, el presupuesto de tesorería nos permite saber el dinero que sale y entra de nuestra caja y la cantidad disponible con que contamos en un momento dado.

#### **Fórmula:**

Flujo de Efectivo de las Actividades Ordinarias.....	\$ 15.545.311,25
+Saldo Inicial Disponible.....	\$ 4.192.705,99
(-) Saldo Final Mínimo Necesario Disponible.....	\$ 13.710.492,16
= Necesidad de Capital de Trabajo.....	\$ <b><u>6.027.525,08</u></b>

Como se puede observar el resultado de esta operación arrojo un valor positivo, lo que significa que la empresa presenta un exceso de financiación por lo que deberá disminuir en esa magnitud su capital de trabajo en aras de reducir sus recursos para que la rentabilidad no se vea afectada.

Si el resultado final de esta operación fuera negativo, significa que la empresa requiere de financiamiento adicional que le permita alcanzar un nivel de capital de

trabajo necesario para que la empresa pueda desarrollar sus actividades sin problemas y que le permita alcanzar un nivel de riesgo dado.

A este método hay que hacerle la siguiente aclaración. Como para su cálculo solo se toma en consideración las variaciones de efectivo para las actividades ordinarias, si en una empresa por determinada circunstancia en un determinado periodo, las necesidades de tesorería por actividades de inversión y de financiación fueran voluminosas, entonces habría que tenerlos en cuenta, como requerimientos de fuentes de financiación vitales para garantizar y hacerle frente a cualquiera de estas dos situaciones.

## **2.2.2 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método Días de Venta a Financiar.**

### **.Ratios Necesarios:**

- Ciclo de Rotación de Materias Primas
- Ciclo de Rotación de los Productos en Proceso
- Ciclo de rotación de los Productos Terminados

Para utilizar estos ratios primeramente hay que convertirlos de número de días de venta a precio de venta. Posteriormente se procede a calcular el número de días de venta a precio de venta a financiar. Como último paso, se convertirán los días de venta a financiar a unidades monetarias para finalmente obtener las necesidades de capital de trabajo.

El Volumen de ventas de una empresa Sucursal Cimex de Sancti Spíritus para el año 2017 es de \$100.266.990,07

Los Ratios de Rotación son:

- Ciclo de Rotación de las Materias Primas.....151 días
- Ciclo de Rotación de Productos en Proceso.....0 días
- Ciclo de Rotación de los Productos Terminados.....0.67 días
- Ciclo de Cobros a Clientes.....5.74 días
- Ciclo de Pagos a Proveedores.....70.66 días
- Ciclo de Maduración.....39.31 días
- Ciclo de Caja.....31.35 días

Otros datos que se requieren determinar para llevar a cabo este método son los siguientes:

- ✓ El por ciento que representa el valor de la Materia Prima con relación al precio de venta. En este caso es de 0.01 %.
- ✓ El por ciento que representan los gastos de Mano de Obra Directa y de los Otros Gastos del Precio de Venta. En este caso el valor es del 0.12 %.

El siguiente paso será el de convertir los días de rotación en días de venta a precio de venta.

Para realizar esta conversión de forma general el esquema es como sigue:

Días de Ciclo x % que representa del precio de venta = Días de Venta a Precio de Venta

Para cada ciclo será como sigue:

Ratio	Días de Rotación	% que Representa	Días
	x	=	
Materias Primas	151	0.01	1.81
Producción en Proceso	0	0.13	0
Producción Terminada	0.67	0.13	0.08
Clientes	5.74	0.13	0.73
Proveedores	70.66	0.01	0.85
Días de Venta a Financiar			1.77

Finalmente, este resultado unido al promedio de ventas diarias nos permite obtener el real de Capital de Trabajo Necesario.

Para ello, lo primero es determinar el promedio de ventas diarias:

- Promedio de Venta Diarias =  $\frac{\text{Ventas del Período}}{\text{Días del Período}}$
- Promedio de Venta Diarias =  $\frac{100266990.07}{360}$
- Promedio de Venta Diarias = \$ 278519.42

Y finalmente el cálculo del Capital de Trabajo Necesario

Capital de Trabajo Necesario = Número de Días de Venta a Financiar x Ventas Diarias.

Capital de Trabajo Necesario = 1.77 x 278519.42

Capital de Trabajo Necesario = \$ **494357.20**

Esta empresa para operar sin dificultad deberá contar como promedio con un Capital de Trabajo de aproximadamente \$ **494357.20**

### **2.2.3 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método de los Saldos permisibles.**

Saldo medio

$$\text{Cuentas y Efectos} = \frac{\text{Ciclo de cobro permisible x Ventas a crédito}}{\text{Días del Período}}$$

Por Cobrar a Clientes

Saldo

$$\text{medio} = \frac{\text{Ciclo de inventarios permisibles x Costo de ventas}}{\text{Días del Período}}$$

Inventarios

Saldo medio

$$\text{Cuentas y efectos} = \frac{\text{Ciclo de pago permisible x Compras}}{\text{Días del Período}}$$

Por pagar a Proveedores

El saldo medio permisible de estos activos y pasivos circulantes deben calcularse sobre la base de los niveles de actividad proyectados en los planes técnicos –

económicos y en los planes operativos; sin embargo, deben recalcularse en cada periodo sobre la base de los niveles de actividad realmente alcanzados.

Así, los saldos medios permisibles variarían en dependencia de los niveles de actividad; pero los ciclos permisibles de cobro, inventarios y pagos deben permanecer fijos por el período que proponga la empresa.

El cálculo de los ciclos permisibles debe fundamentarse en la determinación del ciclo óptimo de maduración, teniendo en cuenta:

- La duración deseada(óptima) de cada uno de los procesos y actividades;
- Los niveles actuales de los ciclos de cobro, inventario y pagos;
- Las potencialidades reales de elevar la eficiencia económica en la gestión de cobros a clientes, inventarios y pagos a proveedores.

Los ciclos permisibles de Cobros, Existencias y Pagos, son variables que debe definir la empresa que permanecerán constantes por un determinado periodo de tiempo. Por lo que la empresa deberá también decidir sobre la periodicidad con que determinará dichos Ciclos de acuerdo a las particularidades de la misma.

De todo lo anterior se desprende que los Ciclos Permisibles es una variable a decidir por el gerente financiero de cada empresa.

Los niveles permisibles de sus principales activos y pasivos circulantes, teniendo en cuenta la incidencia que pueden ejercer sobre los mismos, los niveles de actividad en cada período (Ventas, Costo de Ventas y Compras) deben determinarse mensualmente y compararse con los saldos de balance, analizando las desviaciones que puedan existir y tomando las medidas pertinentes para garantizar la elevación de la eficiencia económica.

La determinación de los ciclos de maduración y la de los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes se realizará según se decida por la organización para cada uno de los niveles empresariales según sea el caso.

- **Cálculo del Capital de Trabajo Necesario**

$$CTN = \frac{\text{Desembolso Total de Efectivo}}{\text{Rotación del Efectivo}} + \text{Saldo Mínimo de Efectivo}$$

**DONDE:**

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{\text{Días del Periodo}}{\text{Ciclo de Maduración Permisible}}$$

Y

$$\text{Ciclo de Maduración Permisible} = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de Derechos de Cobros Permisible} - \text{Ciclo de Obligaciones de Pago Permisible}$$

- El Desembolso Total Efectivo está constituida por las salidas de efectivo relacionadas con la actividad operativa de la empresa en el periodo. Para su determinación no se incluyen los desembolsos relacionados con inversiones o pagos de activos fijos. Deben incluirse los egresos por concepto de amortización del principal de créditos y préstamos a corto plazo.
- El ciclo de inventarios permisibles debe determinarse a partir del periodo de tiempo promedio requerido para transformar los inventarios de materias primas y materiales en productos o servicios terminados y vendidos y/o para vender las mercancías compradas para su comercialización. Debe tenerse en consideración el ciclo de inventario que en la realidad tiene la empresa y sus posibilidades reales de reducirlos.
- El ciclo de Derechos de Cobros permisible se puede determinar de la siguiente forma:

$$\text{Ciclo de Derechos de Cobro Permisibles} = \frac{\text{Días del Período}}{\text{Rotación Derechos de Cobros}}$$

**DONDE:**

$$\text{Rotación de Derechos de Cobros} = \frac{\text{Ventas Netas} + \text{Otros Ingresos}}{\text{Derechos de Cobro Permisibles}}$$

Y

$$\text{Derechos de Cobro Permisibles} = \text{Saldo Permisible de Cuentas y Efectos por Cobrar a Clientes} + \text{Adeudos del Presupuesto, Organismos y Otros} - \text{Cobros Anticipados}$$

- El ciclo de obligaciones de Pago permisibles se puede determinar de la siguiente forma:

$$\text{Ciclo de Obligaciones de Pago Permisible} = \frac{\text{Días del Período}}{\text{Rotación de Obligaciones de Pago}}$$

De Pago Permisible

**DONDE:**

$$\text{Rotación de Obligaciones de Pago} = \frac{\text{Costos y Otros Gastos excluyendo Depreciación}}{\text{Obligaciones de Pago Permisibles}}$$

Obligaciones de Pago Permisibles

**Y**

$$\text{Obligaciones de Pago Permisible} = \text{Saldo Permisible de Cuentas y Efectos por Pagar a Proveedores} + \text{Otras Obligaciones a corto Plazo} - \text{Pagos Anticipados}$$

- Otras Obligaciones a corto plazo deben incluir las Obligaciones con el Presupuesto y con el Organismo, las Nóminas por Pagar, las Retenciones por Pagar, los Gastos Acumulados por Pagar y los créditos bancarios a corto plazo por pagar y otras.

**Determinación de los Niveles Permisibles de los Principales Elementos de los Activos y Pasivos Circulantes para el 2017.**

Indicadores	01-ene-18
Saldo medio de Cta y efectos por cobrar	1.598.520,59
Ciclo de cobros permisibles	5,74
Ventas a Crédito	100.266.990,07
Días del período	360
Saldo medio de inventarios	7.454.740,84
Ciclo de inventarios permisibles	38,42

Costo de venta	69.851.516,41
Saldo medio de Cta y efectos por pagar	2.883,62
Ciclo de pagos permisibles	70,66
Compras	14.691,32
Capital de trabajo necesario	<b><u>7.392.388,93</u></b>
Desembolso total de efectivo	84.924.438,00
Saldo Mínimo de efectivo	13.710.492,16
Rotación de efectivo	-13,44
Ciclo de Maduración permisible	-26,78
Ciclo de inventarios permisibles	38,42
Ciclo de derechos de cobros permisible	5,83
Rotación de derechos de cobro	61,72
Ventas netas	100.266.990,07
Otros ingresos	149.180,65
Derechos de cobros Permisibles	1.627.091,29
Saldo permisible de cuentas y efectos por cobrar	1.598.520,59
Adeudos del presupuesto, organismo y otros	28.570,70
Cobros anticipados	0,00
Ciclo de obligaciones de pago permisible	71,04
Rotación de obligaciones de pago	5,07
Costos y otros gastos excluyendo depreciación	69.584.265,93
Obligaciones de pago permisibles	13.730.570,42
Saldo permisible de cuentas y efectos por pagar	13.710.492,16
Otras obligaciones a corto plazo	55.316,44
Pagos anticipados	35.238,18
<b>Capital de Trabajo Necesario</b>	<b><u>7.392.388,93</u></b>



#### **2.2.4 Cálculo del Capital de Trabajo Necesario mediante el Método Ciclo de Conversión del Efectivo.**

Este es el método vigente impuesto por la resolución 19/2014 del MFP en su anexo 2 que se basa como su nombre lo indica en el Ciclo de Conversión del Efectivo, que es todo el proceso por el que transcurre el presupuesto de la empresa tanto desde que entra a la entidad ya sea en forma de inventario o de materia prima hasta que sale de la misma por medio de las ventas.

Su fórmula principal queda como sigue

CTN = Ciclo de conversión del Efectivo x Compras Diarias

Ciclo de conversión del Efectivo = Ciclo Operativo – Ciclo de Pago

Donde el Ciclo de conversión del Efectivo vendría siendo el ciclo operativo menos el ciclo de pago; mientras que el ciclo operativo se calcula sumando el Ciclo de Rotación de Inventarios más el Ciclo de Rotación de las Cuentas más Efectos por Cobrar (Ciclo de Cobro), en donde el ciclo de rotación de inventario se calcula dividiendo el promedio de inventario entre el costo de venta por los días del período. En tanto el ciclo de cobro se calcula dividiendo el promedio de Cuentas y Efectos por Cobrar entre las ventas diarias, siendo este el plazo de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el pago en efectivo después de hacer una venta. El ciclo de pago se calcula dividiendo el promedio de Cuentas y Efectos por Pagar entre las ventas diarias.

El Cálculo quedaría como sigue:

$$\text{CTN} = (-26,50) \times 14.691,32$$

$$\text{CTN} = -\$389.341,67$$

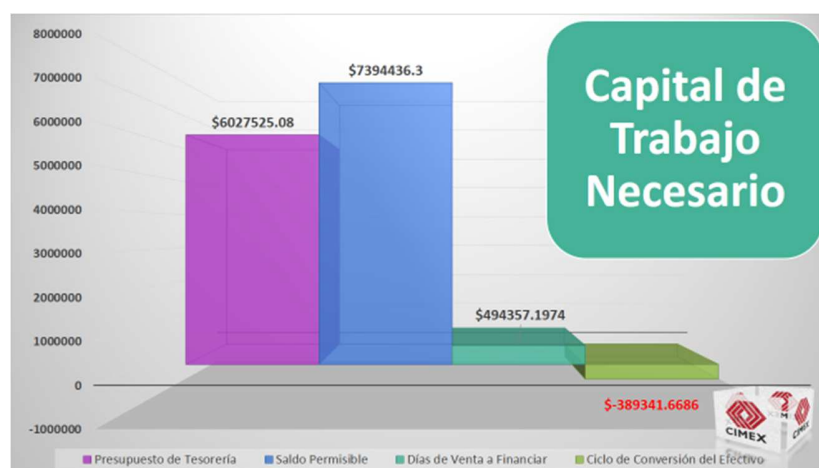
Quedándonos un Capital de Trabajo Necesario de -\$389.341,67, o sea un Fondo de Maniobra de valor negativo, lo que significa que la empresa requiere de financiamiento adicional para poder desarrollar sus actividades en el corto plazo sin problemas alguno.

### CAPÍTULO III: Análisis de las metodologías de cálculo de Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus.

#### 3.1 Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

Como se muestra a continuación los resultados graficados del cálculo realizado en el capítulo anterior para los métodos Presupuesto de Tesorería, Días de Venta a Financiar, Saldo Permisible y Ciclo de Conversión del Efectivo hay una diferencia entre los tres métodos alternativos propuestos y el exigido por la resolución.

Figura 1. Comparación del Capital de Trabajo Necesario.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el Capital de Trabajo Necesario por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo presenta un saldo negativo mientras que los otros métodos presentan un saldo positivo. El saldo negativo del CTN está dado por presentar un Ciclo de Conversión del Efectivo negativo.

El Ciclo de Conversión del Efectivo muestra saldo negativo de \$26.50 lo que significa que las existencias demoran tan pocos días en el almacén que se cobran antes de que se tengan que pagar y se considera como un resultado de excelencia.

Aunque para dicho cálculo se necesite restar el Ciclo Operativo menos el Ciclo de Rotación de las Cuentas por Pagar y dentro del Ciclo Operativo se encuentra el

Ciclo de Rotación del Inventario. El porqué de esta aclaración radica en que todo el inventario en la sucursal está declarado a un tipo de cambio de 1CUC = 1CUP. Cuando el inventario se multiplica por el índice reformador de precios mayoristas que impone la resolución 19 del 2014 tiene efectos sobre el ciclo correspondiente y se revierte la situación, pero, aunque es fundamental que se mencione por la importancia que reviste no es objetivo de la investigación.

El Capital de Trabajo Necesario por tanto muestra saldo negativo gracias a la relación que tiene con el Ciclo de Conversión del Efectivo. Un saldo negativo en la Necesidad de Capital de Trabajo significa que los exigibles cíclicos financian el 100% del activo circulante y seguramente parte del activo fijo.

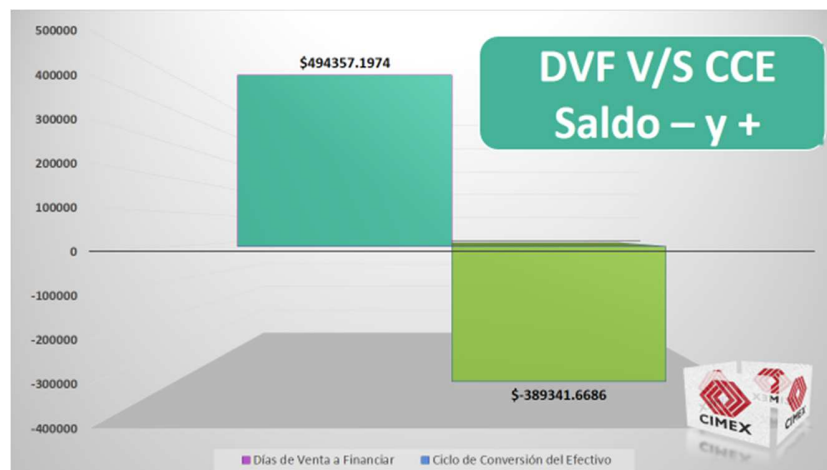
Para un escenario de unificación monetaria el cálculo del Capital de Trabajo Necesario por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo tiene ventajas por tener en cuenta el inventario ocioso, aunque el cálculo se realiza multiplicando el Ciclo de Conversión del Efectivo por las compras diarias y en las empresas la labor fundamental para asegurar la reproducción y acumulación es la realización o sea la venta. Marx planteaba que producción en un sentido amplio de la palabra es producir, distribuir, cambiar y consumir. O sea, si no hay venta es como si no se hubiera producido.

El método para calcular las necesidades de capital Días de Venta a Financiar es más riguroso en cuanto a determinación de las necesidades de financiamiento en el corto plazo una vez que se elimine la dualidad monetaria y cambiaria por no tener en cuenta el inventario ocioso en su cálculo, lo que no es conveniente porque se estaría teniendo en cuenta para solicitar financiamiento algo que pudiera existir por una mala gestión de la administración. Premiando ineficiencias en la gestión con más dinero del presupuesto del Estado, que es lo mismo que el dinero de todos.

Otra importancia de este método lo constituye que tiene en cuenta el promedio de ventas diarias, mientras que el del Ciclo de Conversión del Efectivo contempla el promedio de compras diarias. Si una empresa solicita financiamiento por la cantidad de dinero que necesita para realizar sus compras diarias y no por la que

necesita para sus ventas diarias pudiera incurrirse en errores en las demandas de efectivo para funcionar.

Figura 2. Comparación del método Días de Venta a Financiar con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



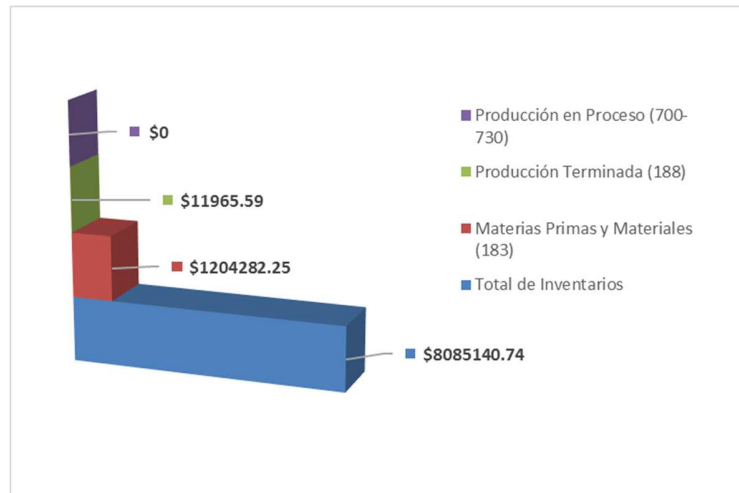
Fuente: Elaboración propia.

La razón fundamental está dada porque la empresa pudiera estar acumulando inventarios por problemas que tiene en la contratación o bajo nivel en su gestión de ventas, lo que haría que la empresa incrementara exponencialmente sus solicitudes y no sería justo el otorgamiento de capital cuando en el sistema empresarial hay otras empresas que tienen ventas superiores y realizan un gran número de mercancías en el mismo período de tiempo. Como puede observarse en la figura 2 la diferencia en cuanto a capital de trabajo solicitado al presupuesto es sustancial porque en un método hay un saldo positivo de \$494,357.20 y en el otro no es necesario solicitar dinero con un saldo negativo de \$389,341.67.

Sin embargo, existe una limitación de este método para las solicitudes de dinero al presupuesto del estado de empresas tipo sucursal CIMEX. En cuanto a la metodología de cálculo las ventas diarias y no las compras diarias es más justo. Donde realmente tiene limitaciones es en cuanto a otras partidas que se tienen en cuenta para el cálculo de Capital de Trabajo Necesario por esta metodología. Para hallar los Días de Venta a Financiar hay que extraer del Estado de Situación las partidas Producción en Proceso, Materias Primas y Producción Terminada.

Ninguna de estas partidas es representativa en empresas comercializadoras porque los niveles son ínfimos en comparación a otras partidas del Inventario y por ende del Activo Circulante.

Figura 3. Participación de algunas partidas del inventario en relación al inventario total.



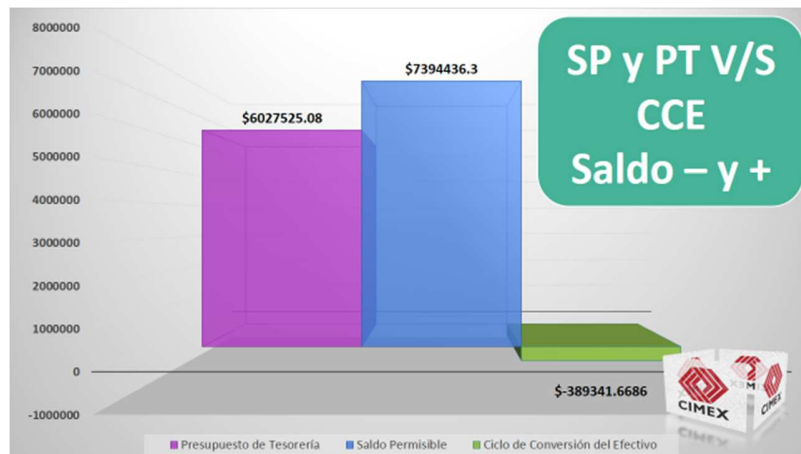
Fuente: Elaboración propia.

Además, como se muestra en la figura 4 en comparación a los métodos Saldo Permisibles y Presupuesto de Tesorería el valor es mucho menor. Corriendo el riesgo de solicitar menos dinero del que realmente se necesita para funcionar en el corto plazo la organización.

### 3.2 Comparación del método Presupuesto de Tesorería con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

Los siguientes dos métodos a comparar en la investigación con el propuesto por la resolución 19 del 2014 son Presupuesto de Tesorería y Saldo Permisibles. A continuación, se le mostrará en un gráfico de barras la comparación de los métodos mencionados:

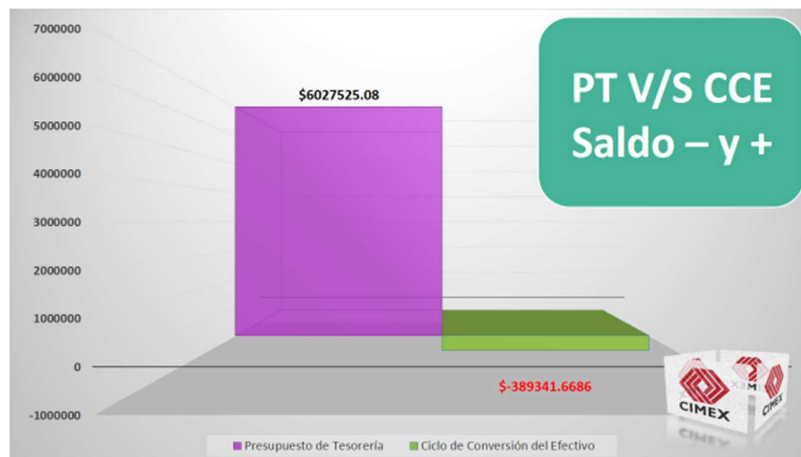
Figura 4. Comparación del método Saldo Permisibles y Presupuesto de Tesorería con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al método Presupuesto de Tesorería arroja un resultado para la solicitud al presupuesto de \$6027525.08. Como se puede apreciar es una cifra mucho mayor que el método anteriormente analizado.

Figura 5. Comparación del método Presupuesto de Tesorería con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



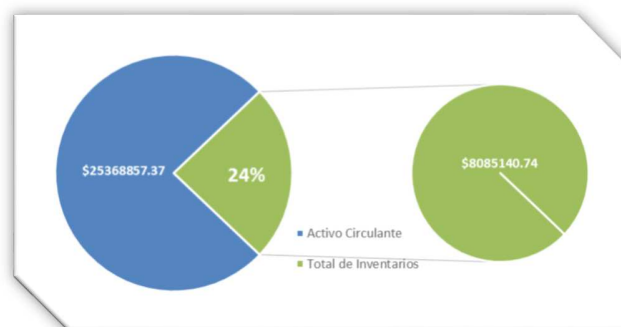
Fuente: Elaboración propia.

Este instrumento es utilizado para mantener bajo control una determinada previsión del capital disponible y de los pagos y cobros. El Presupuesto de Tesorería nos permite saber el dinero que sale y entra de la caja y la cantidad disponible con que se cuenta en un momento dado.

A pesar que el método se basa para su cálculo en las variaciones de efectivo para las actividades ordinarias, siendo fundamental los cobros y pagos en efectivo. No

es riguroso en cuanto a varias partidas fundamentales existentes en el activo circulante y que son esenciales a la hora de ser precisos en las demandas de efectivo que pudiera tener la empresa. El método exigido por la resolución tiene previsto el Ciclo de Rotación del Inventario. Sin embargo, este método lo desecha, representando el 24% de todo el Activo Circulante, aproximadamente la cuarta parte de los recursos más líquidos con los que cuenta la empresa.

Figura 6. Relación porcentual del Total de inventarios con respecto al total de Activo Circulante.



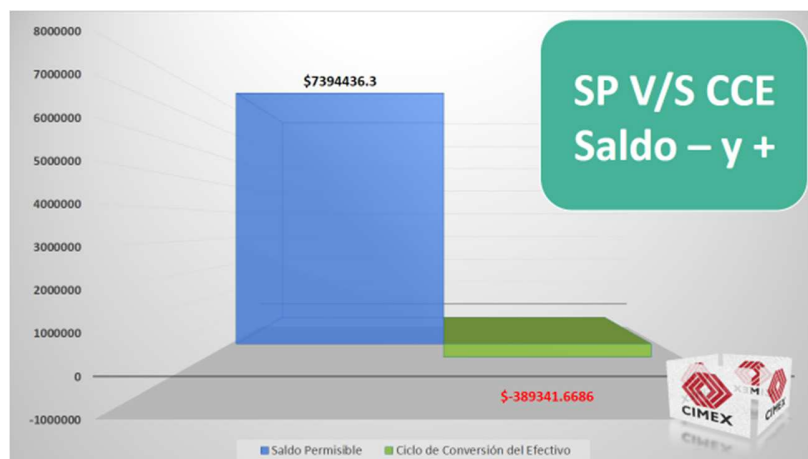
Fuente: Elaboración propia.

Razón fundamental para no tener en cuenta el método de Presupuesto de Tesorería en empresas de este tipo por no tener ventajas sustanciales con respecto al exigido por la Resolución 19.

### 3.3 Comparación del método Saldo Permisibles con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.

El método Saldo Permisibles arroja un resultado para la solicitud al presupuesto de \$7394436.30. Como se puede apreciar es una cifra similar al método anteriormente analizado.

Figura 7. Comparación del método Saldo Permisibles con el método Ciclo de Conversión del Efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

Los Saldos Permisibles es uno de los más integrales a la hora de calcular el Capital de Trabajo Necesario para una empresa comercializadora debido a que tiene varios indicadores fundamentales para realizar una eficaz solicitud de dinero al presupuesto. Este método se calcula sobre la base de las Compras, Las Ventas y el Costo de Venta con la relación pertinente que tiene con los inventarios de la empresa. Si bien el método del Ciclo de Conversión del Efectivo contiene algunos de estos indicadores como las Compras Diarias lo interesante del método radica en que tiene en cuenta la desviación de los saldos reales con respecto a los permisibles.

Creando una permisibilidad en los indicadores de la empresa se regula aún más el margen de error a la hora de realizar la solicitud de dinero al presupuesto del estado. Dándole un protagonismo además a la dirección económica en los destinos de la empresa para el nuevo escenario que se avecina con la descentralización y autogestión empresarial.

Los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes, junto a los niveles de actividad en cada período (Ventas, Costo de Ventas y Compras) con la determinación mensual y la correspondiente comparación con los saldos de balance hacen de este método un interesante mecanismo para hacer solicitudes eficaces de dinero al Presupuesto del Estado.



En el análisis realizado en la investigación y la comparación de cada uno de los métodos estudiados, el método de los Saldos Permisibles es el que más se ajusta a la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

En un contexto tan diverso y con la actualización del modelo económico cubano en curso, valorar diferentes opciones y mecanismos resulta imprescindible en la actualidad. Con la descentralización del sistema empresarial, tener la cantidad de dinero necesario es fundamental para el eficaz desarrollo y funcionamiento de la empresa estatal. En un sistema que construye una alternativa al régimen del capital no puede darse el lujo de prescindir de la exactitud. Con la cantidad de dinero justa la empresa tiene mayor índice de supervivencia y las maniobras de los administrativos encauzarán la economía por senderos más seguros.

Empresas similares a la Sucursal CIMEX tendrán un mejor desenvolvimiento en el futuro si las solicitudes se acercan más a la realidad de su economía. Pero todo comienza con la metodología aplicada para realizar demandas de dinero al presupuesto. Como se ha podido demostrar para el día 0 el método exigido funciona, pero las solicitudes posteriores a ese día son más cuestionables. Tener en cuenta en el documento rector varios métodos y aplicarlo según el tipo de empresa sería lo más conveniente y preciso. En un sistema social donde la justicia sin fin prima ante todo y donde el dinero del presupuesto es generado en su inmensa mayoría con la participación de la propiedad estatal, el destino certero y el cálculo preciso es palabra de orden para el desarrollo y construcción de un socialismo próspero y sostenible.

## **Conclusiones**

Después de terminada la investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

El método del Ciclo de Conversión del Efectivo para calcular el Capital de Trabajo Necesario es un método eficaz para las solicitudes de dinero al presupuesto del estado en el día 0.

El cálculo del Capital de Trabajo Necesario está viciado en los cuatro métodos investigados por la dualidad cambiaria.

El método de los Saldos Permisibles es el más eficaz para calcular el Capital de Trabajo Necesario en las empresas comercializadoras, más específicamente en la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus.

**Recomendaciones:**

Aplicar en otras empresas comercializadoras de la provincia, la metodología aprobada por el MFP utilizada en esta investigación, lo cual permitirá generalizar los resultados obtenidos.

Capacitar a los miembros del departamento de Gestión Contable Financiera de la empresa sobre el tema en cuestión.

## Bibliografía

Brenta, N. (2004). Las propuestas de dolarización en América Latina: rol del FMI, EE.UU. y los Ciclos En La Historia, La Economía Y La Sociedad, XIV (27).

Contreras, C. O. (2014). *LASA Y LAET Finanzas APLICADAS*. México.

Demestre, A., Castells, C., & González, A. (2006). *Decisiones financieras, una necesidad empresarial*. La Habana, CU: Grupo Editorial PubliCentro.

Gitman, L. J. (2006). *Principios de Administración Financiera*. La Habana: Félix Varela.

Gonzalez-Corzo, M. A. (2006). Dollarization: Definition, Costs and Benefits: The Case of Cuba. *Delaware Review of Latin American Studies*, 6(2).

Hidalgo-de-los-Santos, V. (2008). De la dolarización a la unificación monetaria en Cuba. *Economía Y Desarrollo*, 143(1), 133–164.

Hidalgo-de-los-Santos, V., & Barceló-Pérez, A. (2013). Cuasifiscalidad y entorno institucional: un punto para el debate sobre fiscalidad en Cuba. *Economía Y Desarrollo*, 149(1), 66–85. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541207005>

Jennings, T. (2000). *Dollarization: A Primer*. Washington: DC: United States International Trade Commission (USITC).

Mack, C. (1999). *Fundamentos de la Dolarización*.

Mesa-Lago, C. (2003). *Economía y Bienestar Social en Cuba a Comienzos del Siglo XXI*. Madrid, ES: Editorial Colibrí.

Ministerio de Finanzas y Precios. RESOLUCIÓN No. 19/2014 (2014).

Portell-Vila, H. (1986). *Nueva Historia de la República de Cuba*. Santo Domingo: Editora Corripio.

Reyes Arroyo, M. Á. (2014). *Dualidad monetaria y cambiaria. Su efecto en el Capital de Trabajo Necesario de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus*. Sancti Spíritus: Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez.”

Ritter, A. R. M. (2003). *The Cuban Economy in the Twenty-first Century: Recuperation or Relapse?* In *The Cuban Economy*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Rodríguez, L. E. (2002). Principios Básicos de Análisis Financiero Contable. La Habana, CU: Oficina Nacional de Estadísticas.

Rodríguez-Menéndez, J. J. (2003). Jornadas de Entrenamiento Internacional Intermedio de Finanzas. In Jornadas de Entrenamiento Internacional Intermedio de Finanzas. Madrid, ES: Casa Consultora DISAIC.

Rowe, N., & Yanes-Faya, A. J. (2003). Cuban Monetary Policy: Peso, Dollar, or Euro? In The Cuban Economy. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

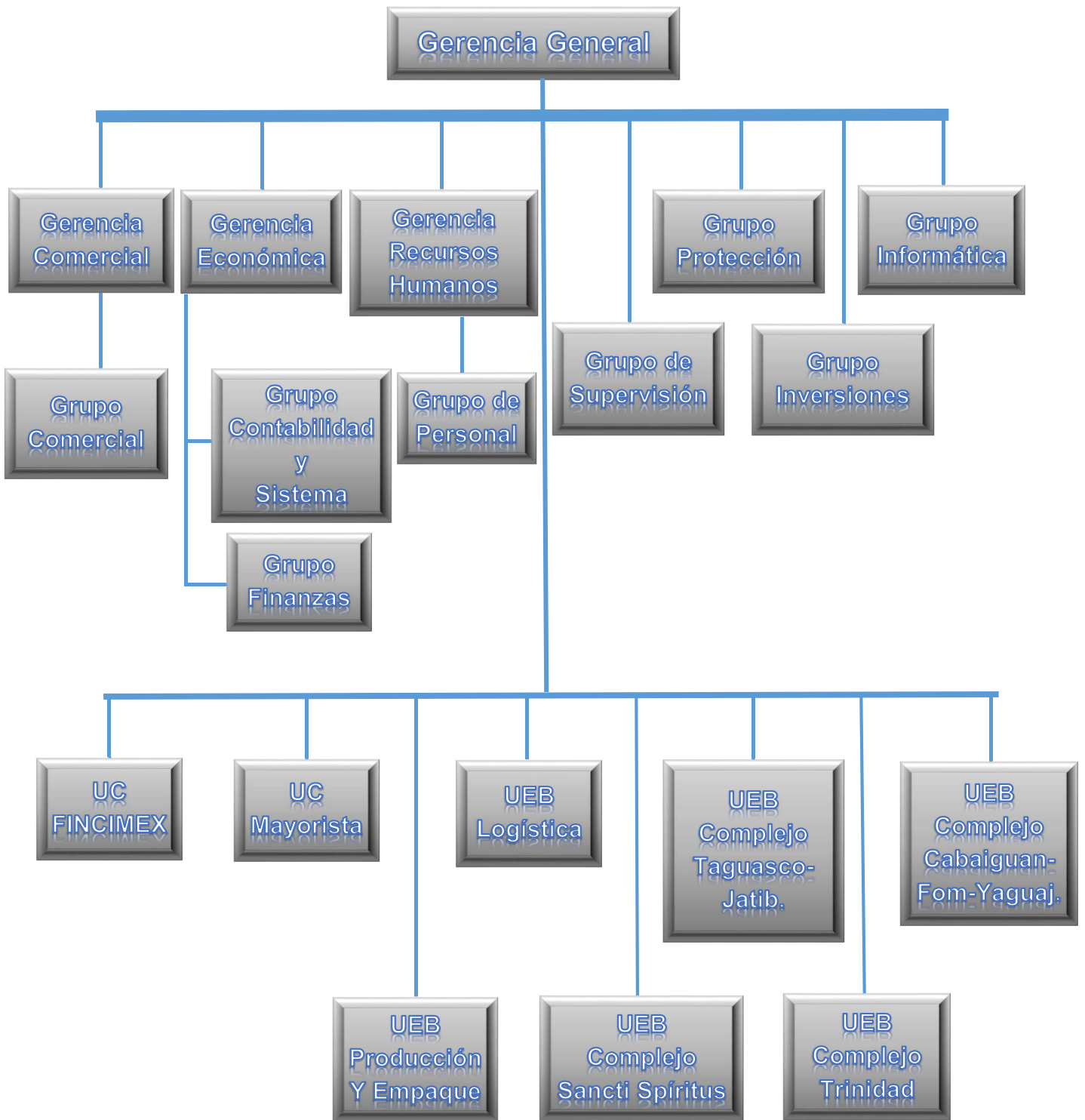
Togores-González, V. (1999). Cuba: Efectos sociales de la crisis y el ajuste económico de los 90, en Balance de la economía cubana a finales de los 90s (pp. 82–112). La Habana, CU.

Vidal-Alejandro, P. (2010). Estabilidad y Política Monetaria en Cuba. La Habana, CU.

Virgili-i-Bonet, T., & Xalma-Mellado, C. (2003). Dolarización y coste social: el caso de Cuba. Barcelona, ES.

Weston, F. J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Félix Varela.

**Anexo 1. Organigrama de la Sucursal Cimex Sancti Spiritus**





### Anexo 3. 5920

CONCEPTOS	Fila	N	Plan Anual	Apertura	Real hasta la fecha	Real hasta la fecha revaluado
(A)	(B)	(C)	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Circulante</b>	<b>1</b>		<b>0,00</b>	<b>19289156,02</b>	<b>25368857,37</b>	<b>25368857,37</b>
Efectivo en Caja (101-108)	2			7089577,03	11664624,34	11.664.624,34
Efectivo en Banco y en otras instituciones (109-119)	3			4339104,14	3956762,82	3.956.762,82
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)	4			0,00	0,00	0,00
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)	5			0,00	0,00	0,00
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)	6			0,00	0,00	0,00
Cuenta en Participación (134)	7			0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)	8			964234,28	1598520,59	1.598.520,59
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)	9			0,00	0,00	0,00
Pagos por Cuentas de Terceros (140)	10			1242,43	0,00	0,00
Participación de Reaseguradores por Siniestros Pend. (141)	11			0,00	0,00	0,00
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)	12			0,00	0,00	0,00
Suscriptores de Bonos (143)	13			0,00	0,00	0,00
Pagos Anticipados a Colaboradores (146-149)	14			8531,19	11142,36	11.142,36
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	15			0,00	24095,82	24.095,82
Adeudos por Cobros Diferidos (154)	16				0,00	0,00
Inmuebles por Comercializar (155)	17				0,00	0,00
Derecho de Superficie para Comercializar (156)	18				0,00	0,00
Terrenos para Comercializar (157)	19				0,00	0,00
Anticipos a Justificar (161-163)	20			7766,60	0,00	0,00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	21			44967,84	18914,33	18.914,33
Adeudos del Organismo u Organismo (167-170)	22			9391,57	9656,37	9.656,37
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)	23				0,00	0,00
Reparaciones Generales en Proceso (172)	24				0,00	0,00
Ingresos acumulados por Cobrar (173-180)	25			0,00	0,00	0,00
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	26			0,00	0,00	0,00
Ingresos Acumulados por Cobrar - Reaseguros Aceptados (182)	27			0,00	0,00	0,00
<b>Total de Inventarios</b>	<b>28</b>		<b>0,00</b>	<b>6.824.340,94</b>	<b>8.085.140,74</b>	<b>8.085.140,74</b>
Materias Primas y Materiales (183)	29			941285,14	1204282,25	1.204.282,25
Combustibles y Lubricantes (184)	30			389689,67	691530,18	691.530,18
Partes y Piezas de Repuesto (185)	31			176096,60	127056,12	127.056,12
Envases y Embalajes (186)	32			0,00	0,00	0,00
Utiles, Herramientas y Otros (187)	33			240158,16	236260,44	236.260,44
Menos: Desgaste de Utiles y Herramientas (373)	34			96100,19	104608,72	104.608,72
Producción Terminada (188)	35			7924,11	11965,59	11.965,59
Mercancías para la Venta (189)	36			5154778,70	5911296,35	5.911.296,35
Menos: Descuento comercial e Impuesto (370-372)	37			0,00	0,00	0,00
Medicamentos (190)	38			0,00	0,00	0,00
Base Material de Estudio (191)	39			0,00	0,00	0,00
Vestuario y Lencería (192)	40			0,00	0,00	0,00
Alimentos (193)	41			4098,22	2428,11	2.428,11
Inventario de Mercancías de Importación (194)	42			0,00	0,00	0,00
Inventario de Mercancías de Exportación (195)	43			0,00	0,00	0,00
Producción Auxiliar Terminada (196)	44				0,00	0,00
Otros Inventarios (205-207)	45				0,00	0,00
Inventarios Ociosos (208)	46			6410,53	4930,42	4.930,42
Inventarios de lento Movimiento (209)	47				0,00	0,00
Producción en Proceso (700-730)	48				0,00	0,00
Créditos Documentarios (211)	49				0,00	0,00
<b>Activos a Largo Plazo</b>	<b>50</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	51				0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	52				0,00	0,00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	53				0,00	0,00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	54				0,00	0,00

Página 1



Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	55		0,00	0,00
Derecho de Superficie para Comercializar a Largo Plazo (236)	56		0,00	0,00
Terrenos para Comercializar a largo Plazo (237)	57		0,00	0,00
<b>Activos Fijos</b>	<b>58</b>	<b>0,00</b>	<b>8.117.116,71</b>	<b>7.188.766,04</b>
Activos Fijos Tangibles (240-251)	59		8321020,24	8861354,20
Menos:Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)	60		5657611,95	5.983023,01
Fondos Bibliotecarios (252)	61		0,00	0,00
Monumentos y Obras de Arte (254)	62		0,00	0,00
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	63		12905,52	10818,27
Menos:Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	64		3244,62	2343,90
Inversiones en Proceso (265-279)	65		5191159,40	4001294,23
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)	66		252888,12	300666,25
<b>Activos Diferidos</b>	<b>67</b>	<b>0,00</b>	<b>60.895,52</b>	<b>37.855,33</b>
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	68		60895,52	37855,33
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	69		0,00	0,00
<b>Otros Activos</b>	<b>70</b>	<b>0,00</b>	<b>340.103,83</b>	<b>480.105,02</b>
Pérdidas en Investigación (330-331)	71		5430,46	3544,11
Faltante de Bienes en Investigación (332-333)	72		16503,91	29239,52
Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes (334-342)	73		289853,00	407935,62
Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista (343-345)	74		28316,46	39385,77
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	75		0,00	0,00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	76		0,00	0,00
Efectos por Cobrar Protestados (348)	77		0,00	0,00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	78		0,00	0,00
Depósitos y Fianzas (354-355)	79		0,00	0,00
Fondo de Amortización de Bonos - Efectivo en Valores (364)	80		0,00	0,00
Menos:Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	81		0,00	0,00
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>82</b>	<b>0,00</b>	<b>27.807.272,08</b>	<b>33.075.583,76</b>
		<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>83</b>	<b>0,00</b>	<b>21.667.254,36</b>	<b>26.828.527,24</b>
Sobregiro Bancario (400)	84		0,00	0,00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	85		0,00	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	86		10324071,03	13710492,16
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	87		3406702,17	4892519,10
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	88		0,00	0,00
Cuentas en Participación (418-420)	89		0,00	0,00
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)	90		0,00	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	91		41177,48	128797,49
Cobros Anticipados (430-434)	92		0,00	0,00
Depósitos Recibidos (435-439)	93		5276105,17	4254339,49
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	94		986406,40	1.251.635,20
Obligaciones con el Organo u Organismo (450-453)	95		0,00	0,00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	96		0,00	0,00
Nóminas por Pagar (455-459)	97		1015056,99	1074833,89
Retenciones por Pagar (460-469)	98		63504,39	68613,42
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	99		0,00	800000,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	100		86410,18	85458,91
Provisión para Reparaciones Generales (491)	101		0,00	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	102		380652,57	404887,41
Provisión para inversiones (493)	103		0,00	0,00
Otras Provisiones Operacionales (494-499)	104		0,00	0,00
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	105		87167,98	156950,17
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	106		0,00	0,00
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>107</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	108		0,00	0,00

Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	109			0,00	0,00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	110			0,00	0,00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	111			0,00	0,00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	112			0,00	0,00
Bonos por Pagar (540-144-363)	113			0,00	0,00
Bonos Suscritos (541)	114			0,00	0,00
<b>Pasivos Diferidos</b>	115	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Diferidos (545-548)	116			0,00	0,00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	117			0,00	0,00
<b>Otros Pasivos</b>	118	0,00	336.059,02	461.314,49	461.314,49
Sobrantes en Investigación (555-564)	119		6667,07	17577,35	17.577,35
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	120		60936,53	55316,44	55.316,44
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	121		268455,42	388420,70	388.420,70
<b>TOTAL PASIVO</b>	122	0,00	22.003.313,38	27.289.841,73	27.289.841,73
<b>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>					
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	123			0,00	0,00
Patrimonio (600) Sector Privado	124			0,00	0,00
Capital Social Suscrito y Pagado	125			0,00	0,00
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	126			0,00	0,00
Donaciones Recibidas - Nacionales (620)	127			0,00	0,00
Donaciones Recibidas - Exterior (621)	128			0,00	0,00
Utilidades Retenidas (630-634)	129			0,00	0,00
Subvención por Pérdida (635-639)	130			0,00	0,00
Reservas par Contingencias (645)	131			0,00	0,00
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	132		200599,53	168198,03	168.198,03
Menos: Recursos Entregados (619) Sector Público	133			0,00	0,00
Donaciones Entregadas - Nacionales (626)	134			0,00	0,00
Donaciones Entregadas - Exterior (627)	135			0,00	0,00
Pago a Cuenta de las utilidades (690)	136			0,00	0,00
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)	137			0,00	0,00
Pérdida (640-644)	138			0,00	0,00
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	139			0,00	0,00
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	140		5603359,17	-7497650,14	-7.497.650,14
Revaluación de Inventarios (697)	141			0,00	0,00
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)	142			0,00	0,00
Resultado del Periodo	143			13115194,14	13.115.194,14
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	144	0,00	5.803.958,70	5.785.742,03	5.785.742,03
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>	145	0,00	27.807.272,08	33.075.583,76	33.075.583,76
<b>CUADRE</b>		OK	OK	OK	OK

Página 3

**Anexo 4. 5921**

	<b>Real hasta: Diciembre 2017</b>
<b>Conceptos</b>	<b>Total</b>
<b>(A)</b>	<b>(7)</b>
Ventas (900-913)	\$111.315.407,35
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)	\$0,00
Ventas por Exportación de Servicios (915)	\$0,00
Subvenciones (916-919)	\$0,00
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800-804)	\$247.373,41
Impuesto por las Ventas (805-809)	\$10.801.043,87
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$100.266.990,07</b>
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810-813)	\$6.460.365,41
Costo de Ventas de Mercancías (814-817)	\$63.391.151,00
Costo por Exportación de Servicios (818)	\$0,00
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>	<b>\$30.415.473,66</b>
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819-821)	\$0,00
<b>Utilidad o Pérdida Neta en Ventas</b>	<b>\$30.415.473,66</b>
Gastos Generales y de Administración (822-824)	\$1.187.130,72
Gastos de Operación (826-833)	\$12.211.972,54
Gastos de Administración de la OSD (834)	\$0,00
<b>Utilidad o Pérdida en Operaciones</b>	<b>\$17.016.370,40</b>
Menos: Gastos de Proyectos (825)	\$0,00
Gastos Financieros (835-838)	\$2.185.557,12
Gasto por Pérdida en Tasa de Cambio (839)	\$0,00
Financiamiento entregado a la OSD (840)	\$0,00
Gastos por Estadía-Importadores (841)	\$0,00
Gastos por Estadía-Otras Entidades (843)	\$0,00
Gastos por Pérdidas (845-848)	\$46.497,23
Gasto por Pérdidas-Desastres (849)	\$5.082,26
Gastos por Faltantes de Bienes (850-854)	\$5.663,36
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)	\$1.694.428,21
Otros Gastos (865-866)	\$519.129,97
Gastos de Eventos (867)	\$0,00
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	\$7.463,45
Más: Ingresos Financieros (920-922)	\$316.107,50
Financiamiento Recibido de las Empresas (923)	\$0,00
Ingresos por Variación de Tasa de Cambio (924)	\$0,00
Ingresos por Dividendos Ganados (925)	\$0,00
Ingresos por Estadía (navieras y operadores) (926-927)	\$0,00
Ingresos por Recobro de Estadía (importadores y otras entidades) (929-929)	\$0,00
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930-939)	\$97.357,19
Otros Ingresos (950-952)	\$149.180,65
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)	\$0,00
<b>Utilidad o Pérdida antes de Impuesto</b>	<b>\$13.115.194,14</b>
<b>Utilidad o Pérdida después de Impuesto</b>	<b>\$13.115.194,14</b>

## Anexo 5. Anexo Revaluación.

ANEXO REVALUACIÓN								
CONCEPTOS	Real hasta la fecha	Detalle		Real hasta la fecha revaluado	Efecto	Ganancia o Pérdida no Realizada	Revaluación de Inventarios	Revaluación de Activos
		En CUC y CUP	En moneda Extranjera					
(A)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>ACTIVO</b>								
<b>Activo Circulante</b>	<b>25.368.857,37</b>	<b>17.283.716,63</b>	<b>0,00</b>	<b>25.368.857,37</b>	<b>0,00</b>			
Efectivo en Caja (101-108)	11.664.624,34	\$11.664.624,34		11.664.624,34	0,00	0,00		
Efectivo en Banco y en otras instituciones (109-119)	3.956.762,82	\$3.956.762,82		3.956.762,82	0,00	0,00		
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Cuenta en Participación (134)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)	1.598.520,59	\$1.598.520,59		1.598.520,59	0,00	0,00		
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Pagos por Cuentas de Terceros (140)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Pend.(141)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Corto Plazo (142)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Suscriptores de Bonos (143)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Pagos Anticipados a Colaboradores (146-149)	11.142,36	\$11.142,36		11.142,36	0,00	0,00		
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	24.095,82	\$24.095,82		24.095,82	0,00	0,00		
Adeudos por Cobros Diferidos (154)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Inmuebles por Comercializar (155)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Derecho de Superficie para Comercializar (156)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Terrenos para Comercializar (157)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Anticipos a Justificar (161-163)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	18.914,33	\$18.914,33		18.914,33	0,00	0,00		
Adeudos del Organismo u Organismo (167-170)	9.656,37	\$9.656,37		9.656,37	0,00	0,00		
Adeudos con el Fondo Presupuestario (171)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Reparaciones Generales en Proceso (172)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Ingresos acumulados por Cobrar (173-180)	0,00			0,00	0,00	0,00		
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)	0,00			0,00	0,00	0,00		
(182)	0,00			0,00	0,00	0,00		

Página 1

<b>Total de Inventarios</b>	<b>8.085.140,74</b>		<b>8.085.140,74</b>	<b>0,00</b>		0,00
Materias Primas y Materiales (183)	\$1.204.282,25		1.204.282,25	0,00		
Combustibles y Lubricantes (184)	\$691.530,18		691.530,18	0,00		
Partes y Piezas de Repuesto (185)	\$127.056,12		127.056,12	0,00		
Envases y Embalajes (186)	0,00		0,00	0,00		
Utiles, Herramientas y Otros (187)	\$236.260,44		236.260,44	0,00		
Menos: Desgaste de Utiles y Herramientas (373)	\$104.608,72		104.608,72	0,00		
Producción Terminada (188)	\$11.965,59		11.965,59	0,00		
Mercancías para la Venta (189)	\$5.911.296,35		5.911.296,35	0,00		
Menos: Descuento comercial e Impuesto (370-372)	0,00		0,00	0,00		
Medicamentos (190)	0,00		0,00	0,00		
Base Material de Estudio (191)			0,00	0,00		
Vestuario y Lencería (192)			0,00	0,00		
Alimentos (193)	\$2.428,11		2.428,11	0,00		
Inventario de Mercancías de Importación (194)			0,00	0,00		
Inventario de Mercancías de Exportación (195)			0,00	0,00		
Producción Auxiliar Terminada (196)			0,00	0,00		
Otros Inventarios (205-207)			0,00	0,00		
Inventarios Ociosos (208)	\$4.930,42		4.930,42	0,00		
Inventarios de lento Movimiento (209)			0,00	0,00		
Producción en Proceso (700-730)			0,00	0,00		
Créditos Documentarios (211)	0,00		0,00	0,00		0,00
<b>Activos a Largo Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)	0,00		0,00	0,00		0,00
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)	0,00		0,00	0,00		0,00
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)	0,00		0,00	0,00		0,00
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)	0,00		0,00	0,00		0,00
Inmuebles para Comercializar a Largo Plazo (235)	0,00		0,00	0,00		0,00
(236)	0,00		0,00	0,00		0,00
Terrenos para Comercializar a largo Plazo (237)	0,00		0,00	0,00		0,00
<b>Activos Fijos</b>	<b>7.188.766,04</b>		<b>7.188.766,04</b>	<b>0,00</b>		
Activos Fijos Tangibles (240-251)	\$8.861.354,20		8.861.354,20	0,00		
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-389)	\$5.983.023,01		5.983.023,01	0,00		
Fondos Bibliotecarios (252)		No se Revaluan	0,00			
Monumentos y Obras de Arte (254)		No se Revaluan	0,00			
Activos Fijos Intangibles (255 a 264)	\$10.818,27		10.818,27	0,00		
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)	\$2.343,90		2.343,90	0,00		
Inversiones en Proceso (265-279)	4.001.294,23		4.001.294,23	0,00		0,00
Inversionista (280-289)	\$300.666,25		300.666,25	0,00		0,00
<b>Activos Diferidos</b>	<b>37.855,33</b>		<b>37.855,33</b>			
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	37.855,33	No se Revaluan	37.855,33			
Gastos Diferidos a Largo Plazo (310-319)	0,00	No se Revaluan	0,00			
<b>Otros Activos</b>	<b>480.105,02</b>		<b>480.105,02</b>			
Pérdidas en Investigación (330-331)	\$3.544,11	No se Revaluan	3.544,11			
Faltante de Bienes en Investigación (332-333)	\$29.239,52	No se Revaluan	29.239,52			
342)	\$407.935,62	\$407.935,62	407.935,62	0,00		
345)	\$39.385,77	\$39.385,77	39.385,77	0,00		
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	0,00		0,00	0,00		
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	0,00		0,00	0,00		
Efectos por Cobrar Protestados (348)	0,00		0,00	0,00		
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	0,00		0,00	0,00		
Depósitos y Fianzas (354-355)	0,00		0,00	0,00		
(364)	0,00		0,00	0,00		
Menos: Otras Provisiones Regulatoras de Activos (374)		No se Revaluan	0,00			
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>33.075.583,76</b>		<b>33.075.583,76</b>			
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>26.828.527,24</b>		<b>26.828.527,24</b>			
Sobregiro Bancario (400)	0,00		0,00	0,00		0,00
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	0,00		0,00	0,00		0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	13.710.492,16	\$13.710.492,16	13.710.492,16	0,00		0,00
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	4.892.519,10	\$4.892.519,10	4.892.519,10	0,00		0,00
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	0,00		0,00	0,00		0,00
Cuentas en Participación (418-420)	0,00		0,00	0,00		0,00
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)	0,00		0,00	0,00		0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	128.797,49	\$128.797,49	128.797,49	0,00		0,00
Cobros Anticipados (430-434)	0,00		0,00	0,00		0,00
Depósitos Recibidos (435-439)	4.254.339,49	\$4.254.339,49	4.254.339,49	0,00		0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-449)	1.251.635,20	\$1.251.635,20	1.251.635,20	0,00		0,00

Obligaciones con el Organismo u Organismo (450-453)	0,00		0,00	0,00	0,00
Obligaciones con el Fondo Presupuestario (454)	0,00		0,00	0,00	0,00
Nóminas por Pagar (455-459)	1.074.833,89	\$1.074.833,89	1.074.833,89	0,00	0,00
Retenciones por Pagar (460-469)	68.613,42	\$68.613,42	68.613,42	0,00	0,00
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	800.000,00	\$800.000,00	800.000,00	0,00	0,00
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	85.458,91	\$85.458,91	85.458,91	0,00	0,00
Provisión para Reparaciones Generales (491)		No se Revaluan	0,00	0,00	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	\$404.887,41	No se Revaluan	404.887,41	0,00	0,00
Provisión para inversiones (493)		No se Revaluan	0,00	0,00	0,00
Otras Provisiones Operacionales (494-499)		No se Revaluan	0,00	0,00	0,00
Provisión para Pagos de los Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	\$156.950,17	No se Revaluan	156.950,17	0,00	0,00
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)		No se Revaluan	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	0,00		0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	0,00		0,00	0,00	0,00
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	0,00		0,00	0,00	0,00
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	0,00		0,00	0,00	0,00
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)		No se Revaluan	0,00	0,00	0,00
Bonos por Pagar (540-144-363)	0,00		0,00	0,00	0,00
Bonos Suscritos (541)	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>Pasivos Diferidos</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		
Ingresos Diferidos (545-548)	0,00		0,00	0,00	0,00
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>Otros Pasivos</b>	<b>461.314,49</b>		<b>461.314,49</b>		
Sobrantes en Investigación (555-564)	\$17.577,35	No se Revaluan	17.577,35		0,00
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	55.316,44	\$55.316,44	55.316,44	0,00	0,00
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	388.420,70	\$388.420,70	388.420,70	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27.289.841,73</b>		<b>27.289.841,73</b>		
<b>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</b>		<b>\$388.420,70</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Inversión Estatal (600-612) Sector Público			0,00		
Patrimonio (600) Sector Privado			0,00		
Capital Social Suscrito y Pagado			0,00		
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público			0,00		
Donaciones Recibidas - Nacionales (620)			0,00		
Donaciones Recibidas - Exterior (621)			0,00		
Utilidades Retenidas (630-634)			0,00		
Subvención por Pérdida (635-639)			0,00		
Reservas par Contingencias (645)			0,00		
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	\$168.198,03		168.198,03		
Menos: Recursos Entregados (619) Sector Público			0,00		
Donaciones Entregadas - Nacionales (626)			0,00		
Donaciones Entregadas - Exterior (627)			0,00		
Pago a Cuenta de las utilidades (690)			0,00		
Pago a Cuenta de los Dividendos (691)			0,00		
Pérdida (640-644)			0,00		
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles			0,00	0,00	
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	-7.497.650,14		-7.497.650,14		
Revaluación de Inventarios (697)			0,00	0,00	
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)			0,00	0,00	
Resultado del Periodo	13.115.194,14		13.115.194,14		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>5.785.742,03</b>		<b>5.785.742,03</b>		
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>33.075.583,76</b>		<b>33.075.583,76</b>		
Cuadre	0,00		0,00		

Página 3

Página 4

## **Anexo 6. Flujo de Efectivo.**

<b>Flujo de efectivo 2017</b>	<b>CIMEX.SA</b>
<b>Flujo Operaciones Corrientes</b>	
Ventas Netas	100.266.990,07
Más o Menos Variación de las cuentas por cobrar a c. plazo	634.286,31
variación cobros a terceros	1.485.816,93
variación de depósitos recibidos	-1.021.765,68
variación de cobros anticipados	0,00
<b>Cobros a clientes</b>	<b>100.096.755,01</b>
<b>Otros cobros</b>	
Ingresos financieros	316.107,50
Otros ingresos	149.180,65
Variación de Cuentas por c. diversas	118.082,62
Variación Adeudos P.Estado	-26.053,51
Variación de Adeudos del Org.	264,80
<b>Total de Otras Cobranzas</b>	<b>372.994,24</b>
<b>Total de Cobranza</b>	<b>100.469.749,25</b>
<b>Pago a proveedores y trabajadores</b>	
Inventario	1.260.799,80
Costo de venta	69.851.516,41
Gastos generales de administración	1.187.130,72
Gastos de Operación	12.211.972,54
Gastos por Pérdidas (845-848)	46.497,23
Gasto por Pérdidas-Desastres (849)	5.082,26
Gastos por Faltantes de Bienes (850-854)	5.663,36
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930-939)	97.357,19
Gastos de Recuperación de Desastres (873)	7.463,45
Variación de Pagos Anticipados	2.611,17
Variación de cuentas por pagar a corto plazo	3.386.421,13
Variación de Nóminas por Pagar	59.776,90
Variación de Retenciones por pagar	5.109,03
Variación de gastos acum. A pagar	-951,27
Variación de P. para Vacaciones	24.234,84
Variación Provisión Seg. Social a Corto Plazo	69.782,19
Pérdidas en Investigación (330-331)	-1.886,35
Faltante de Bienes en Investigación (332-333)	12.735,61
Sobrantes en Investigación (555-564)	10.910,28
<b>Total Pagos a Prov. Y trabajadores</b>	<b>80.936.945,91</b>
<b>Otros desembolsos</b>	
Gastos Financieros	2.185.557,12
Gastos Diferidos a Corto Plazo (300-309)	-23.040,19
Financiamiento entregado a la OSDE	0,00
Otros Gastos (865-866)	519.129,97
Imp. Tasas y contribuciones	1.694.428,21
Variación de O. Presup. Del Estado	265.228,80
Variación de O. Con el Organismo Superior	0,00
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	119.965,28
Anticipos a Justificar (161-163)	-7.766,60
Variación Cuentas por Pagar Diversas	-5.620,09
Pagos por Cuentas de Terceros (140)	-1.242,43
Variación de Prov. Operacionales	0,00

<b>Total Otros desembolsos</b>	<b>3.987.492,09</b>
<b>Flujo de efectivo por O. corrientes</b>	<b>15.545.311,25</b>
<b>Flujo prov. De actividades de Inversión</b>	
Disminución de AFT	-928.350,67
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)	24.095,82
Cuentas por Cobrar Diversa del Proceso Inversionista (343-345)	11.069,31
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	87.620,01
Variación de Cuentas de AFT	0,00
<b>Aumento del efectivo por act. Inversión</b>	<b>980.805,55</b>
<b>Flujo de Efectivo Prov. Activ. Financiaicón</b>	
Prestamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-470)	800.000,00
Variación Invrsión Estatal	0,00
Disminución de Utilidades Retenidas	0,00
Variación de R. para Contingencia	0,00
Variación de Otras Reservas Patrimoniales	-32.401,50
Otras Operaciones de Capital(616-619) Sector Privado	-13.101.009,31
Variación de Pagos a cuenta de Utilidades	0,00
<b>Disminución del efectivo por act. Financiación</b>	<b>-12.333.410,81</b>
<b>Disminución del efectivo</b>	<b>4.192.705,99</b>
<b>Comprobación</b>	
Saldo al inicio	<b>11.428.681,17</b>
Saldo final	<b>15.621.387,16</b>
<b>Disminución del efectivo</b>	<b>4.192.705,99</b>



**Anexo 7. Ciclo de Conversión del Efectivo-Costo de Venta.**

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO DIA CERO			
Entidad:	Código: 111.0.07622		
Partidas	Fila	UM	En esta fecha
Ventas Netas del Período	1	Pesos	100.266.990,07
Total del Consumo Material y Servicios Comprados	2	Pesos	5.288.875,70
Consumo Material	3	Pesos	2.871.219,10
Total de Servicios Comprados	4	Pesos	2.417.656,60
Compras Diarias	5	Pesos	14.691,32
Total de Compras del Período	6	Pesos	5.288.875,70
Días del Período	7	Días	360
Rotación de Inventarios	8	Veces	9,37
Ciclo de Rotación de Inventarios (Días Cobertura)	9	Días	38,42
Inventario Inicial	10	Pesos	6.824.340,94
Inventario Final	11	Pesos	8.085.140,74
Rotación de Cuentas por Cobrar	12	Veces	62,72
Ciclo de Rotación de Cuentas Por Cobrar (Ciclo de Cobro)	13	Días	5,74
Efectos por Cobrar a Corto Plazo al Inicio	14	Pesos	0,00
Cuentas por Cobrar al Inicio	15	Pesos	1.598.520,59
Efectos por Cobrar a Corto Plazo al Final	16	Pesos	0,00
Cuentas por Cobrar al Final	17	Pesos	1.598.520,59
Ciclo Operativo	18	Días	44,16
Rotación de Cuentas por Pagar	19	Veces	0,39
Ciclo de Rotación de Cuentas Por Pagar (Ciclo de Pago)	20	Días	70,66
Efectos por Pagar a Corto Plazo al Inicio	21	Pesos	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo al Inicio	22	Pesos	13.710.492,16
Efectos por Pagar a Corto Plazo al Final	23	Pesos	0,00
Cuentas por Pagar al Final	24	Pesos	13.710.492,16
Ciclo Conversión del Efectivo	25	Días	-26,50
Necesidad de Capital de Trabajo	31	Pesos	-389.341,67
Activos Circulantes en esta fecha	32	Pesos	25.368.857,37
Pasivos Circulantes en esta fecha	33	Pesos	26.828.527,24
Capital de Trabajo en esta fecha	34	Pesos	-1.459.669,87
Déficit de Capital de Trabajo	35	Pesos	-1.070.328,20
Exceso de Capital de Trabajo	36	Pesos	0,00

**Anexo 8. Ciclo de Conversión del Efectivo-Consumo de Materiales.**

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO DIA CERO			
Entidad:		Código:	111.0.07622
Partidas	Fila	UM	En esta fecha
Ventas Netas del Periodo	1	Pesos	100.266.990,07
Total del Consumo Material y Servicios Comprados	2	Pesos	5.288.875,70
Consumo Material	3	Pesos	2.871.219,10
Total de Servicios Comprados	4	Pesos	2.417.656,60
Compras DIARIAS	5	Pesos	14.691,32
Total de Compras del Periodo	6	Pesos	5.288.875,70
Dias del Periodo	7	Días	360,00
Rotación de Inventarios	8	Veces	0,39
Ciclo de Rotación de Inventarios (Días Cobertura)	9	Días	934,69
Inventario Inicial	10	Pesos	6.824.340,94
Inventario Final	11	Pesos	8.085.140,74
Rotación de Cuentas por Cobrar	12	Veces	62,72
Ciclo de Rotación de Cuentas Por Cobrar (Ciclo de Cobro)	13	Días	5,74
Efectos por Cobrar a Corto Plazo al Inicio	14	Pesos	0,00
Cuentas por Cobrar al Inicio	15	Pesos	1.598.520,59
Efectos por Cobrar a Corto Plazo al Final	16	Pesos	0,00
Cuentas por Cobrar al Final	17	Pesos	1.598.520,59
Ciclo Operativo	18	Días	940,43
Rotación de Cuentas por Pagar	19	Veces	0,39
Ciclo de Rotación de Cuentas Por Pagar (Ciclo de Pago)	20	Días	933,24
Efectos por Pagar a Corto Plazo al Inicio	21	Pesos	0,00
Cuentas por Pagar a Corto Plazo al Inicio	22	Pesos	13.710.492,16
Efectos por Pagar a Corto Plazo al Final	23	Pesos	0,00
Cuentas por Pagar al Final	24	Pesos	13.710.492,16
Ciclo Conversión del Efectivo	25	Días	7,19
Necesidad de Capital de Trabajo	26	Pesos	105.693,09
Activos Circulantes en esta fecha	27	Pesos	25.368.857,37
Pasivos Circulantes en esta fecha	28	Pesos	26.828.527,24
Capital de Trabajo en esta fecha	29	Pesos	-1.459.669,87
Déficit de Capital de Trabajo	30	Pesos	-1.565.362,96
Exceso de Capital de Trabajo	31	Pesos	0,00

**Anexo 9. Razones Financieras.**

Razones Financieras			
Entidad:		Código: 111.0.07622	
Razones Financieras	Al inicio	En esta fecha	
<b>Financieras</b>			
Liquidez General	0,89	0,95	
Liquidez Inmediata o Prueba Ácida	0,58	0,64	
Solvencia	1,25	1,19	
Endeudamiento	0,79	0,83	
<b>De Rentabilidad</b>			
Rentabilidad Patrimonio Neto		13.115.194,14	
<b>De Rotación</b>			
Rotación de los Inventarios		0,385153443	
Rotación de las Cuentas por Cobrar		62,72486617	
Rotación de las Cuentas por Pagar		933,2375079	

**Anexo 10. Días de Venta a Financiar.**

Ratio	Días de Rotación	% que Representa	Días
Materias Primas	151	0,01	1,81
Producción en Proceso	0	0,13	0,00
Producción Terminada	0,67	0,13	0,08
Clientes	5,74	0,13	0,73
Proveedores	70,66	0,01	0,85
<b>Días de Venta a Financiar</b>			<b>1,77</b>
Promedio de Ventas Diarias	278.519,42		
Capital de Trabajo Necesario	<u>494.357,20</u>		

**Anexo 11. Presupuesto de Tesorería.**

Entradas de Efectivo por Cobros		100.469.749,25
Cobros a Clientes	100.096.755,01	
Otros Cobros	372.994,24	
Salidas de Efectivo por Pagos		84.924.438,00
Pagos a Proveedores y Trabajadores	80.936.945,91	
Otros Pagos	3.987.492,09	
<b>Saldo de Tesorería por las Actividades de Explotación</b>		<b>15.545.311,25</b>
<u>Más</u>		
Cobros de Intereses	0,00	
Cobros de Dividendos	0,00	
<u>Menos</u>		
Pagos de Intereses	0,00	
Pagos de Comisiones	0,00	
<b>Variaciones por Operaciones Financieras</b>		<b>0,00</b>
<u>Más</u>		
Cobros Inusuales	0,00	
<u>Menos</u>		
Pagos Inusuales	0,00	
<b>Variaciones por Actividades Inusuales</b>		<b>0,00</b>
<u>Menos</u>		
Pagos por concepto de Impuestos sobre Beneficio	0,00	
<b>Flujo de Efectivo de las Actividades Ordinarias</b>		<b>15.545.311,25</b>
<u>Mas</u>		
Saldo Inicial del Disponible	4.192.705,99	
<u>Menos</u>		
Saldo Final Mínimo Necesario del Disponible	13.710.492,16	
<b>Necesidad de Capital de Trabajo</b>		<b>6.027.525,08</b>

**Anexo 12. Saldos Permisibles.**

<b>Indicadores</b>	<b>01-ene-02</b>
Saldo medio de Cta y efectos por cobrar	1.598.520,59
Ciclo de cobros permisibles	5,74
Ventas a Crédito	100.266.990,07
Días del período	360
Saldo medio de inventarios	7.454.740,84
Ciclo de inventarios permisibles	38,42
Costo de venta	69.851.516,41
Saldo medio de Cta y efectos por pagar	2.883,62
Ciclo de pagos permisibles	70,66
Compras	14.691,32
Capital de trabajo necesario	<b>7.392.388,93</b>
Desembolso total de efectivo	84.924.438,00
Saldo Mínimo de efectivo	13.710.492,16
Rotación de efectivo	-13,44
Ciclo de Maduración permisible	-26,78
Ciclo de inventarios permisibles	38,42
Ciclo de derechos de cobros permisible	5,83
Rotación de derechos de cobro	61,72
Ventas netas	100.266.990,07
Otros ingresos	149.180,65
Derechos de cobros Permisibles	1.627.091,29
Saldo permisible de cuentas y efectos por cobrar	1.598.520,59
Adeudos del presupuesto, organismo y otros	28.570,70
Cobros anticipados	0,00
Ciclo de obligaciones de pago permisible	71,04
Rotación de obligaciones de pago	5,07
Costos y otros gastos excluyendo depreciación	69.584.265,93
Obligaciones de pago permisibles	13.730.570,42
Saldo permisible de cuentas y efectos por pagar	13.710.492,16
Otras obligaciones a corto plazo	55.316,44
Pagos anticipados	35.238,18
<b>Capital de Trabajo Necesario</b>	<b>7.392.388,93</b>