



Universidad Sancti Spíritus

“José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas

**PROCEDIMIENTO PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DEL
CAPITAL DE TRABAJO, EMPRESA DE SEGURIDAD Y
PROTECCIÓN SANCTI SPÍRITUS**

Autora: Tania Salgado Ledesma

Tutora: MsC. Ma. Luisa Lara Zayas

PENSAMIENTO

La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas...

Ernesto Che Guevara.



DEDICATORIA

...Si pudiera regalar mi alma, un castillo, una montaña un lugar donde encontrar serenidad y paz; pero estas cosas son imposibles, sin embargo soy la mujer más feliz, cuando le dedico mis triunfos:

A Eilen y Maria Fernanda mis pequeñas a quienes amo como a nadie en el mundo.

A mis hermanas y mi familia que están siempre presentes cuando más los necesito y los haría las personas más felices de la tierra.

A mi esposo que me apoya y comparte conmigo la belleza y la majestuosidad de la vida.

A todos, simplemente, Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a la vida, por la capacidad que me dio para
enfrentar las glorias y los fracasos.*

*Gracias a la vida por haberme dado tanto, me dio el oído
que en todo su ancho, grava noche y día la sabiduría para
vencer.*

*No hay palabras para agradecer la absoluta dedicación,
entrega y amistad incondicional de mi tutora María Luisa
Lara Zayas.*

*A mis profesores que dieron todo lo de sí para formarme
como profesional.*

*A mis compañeros y amigos por su gentileza, camaradería
durante todos estos años de duro bregar.*

*A todos aquellos que de una forma u otra me han apoyado
en la realización exitosa de esta investigación.*

A todos, simplemente, Muchas Gracias.

SÍNTESIS

La presente investigación fue realizada en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección, situada en el municipio de Sancti Spíritus, provincia de igual nombre, con el objetivo de diseñar un procedimiento para el análisis de la gestión del Capital de Trabajo. Para su desarrollo fue necesario realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio, comprobándose que no existen proyecciones en los elementos que intervienen en el ciclo de conversión del efectivo, siendo este un factor determinante en el Capital de Trabajo. Por tal razón se propone un procedimiento basado en los siguientes pasos: Primer paso: proyectar el crecimiento de las ventas. Segundo paso: proyectar las necesidades de inventarios. Tercer paso: proyectar el período promedio de días de cobro y pago eficiente. Cuarto paso: proyectar el Capital de Trabajo que requiere la empresa para determinar las necesidades de financiamiento y la proyección del efectivo. Quinto paso: proyectar el rendimiento de la inversión. Sexto paso: toma de decisiones. En el desarrollo del trabajo ha quedado validada la hipótesis, demostrándose que el procedimiento propuesto brinda la información que requiere la dirección para la toma de decisiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO.....	6
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS EN SU APLICACIÓN	27
CAPITULO III: DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN, SANCTI SPÍRITUS	42
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

La economía cubana está inmersa en importantes transformaciones, cambian las técnicas de registro y control, surgen nuevos mecanismos financieros, nuevos métodos de planeación y dirección que conllevan a un nuevo modelo económico que exige elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, y lograr una gestión más eficiente en la actividad empresarial.

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez que contribuyan a mantener el nivel de existencia del país — reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par disminuyendo costo en la parte de estas, que tengan condiciones que permitan ir ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles.

Una etapa indispensable del Análisis Económico Financiero es el estudio del capital de trabajo, pues este permite conocer la estructura patrimonial que más concierne a una determinada empresa. El capital de trabajo representa el fondo a través del cual la empresa puede hacerle frente a sus obligaciones corrientes, siendo un margen de seguridad para los acreedores a corto plazo

La **administración del circulante** constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de Capital de Trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y que se vea forzada a declararse en quiebra.

Por tal razón se considera el Capital de Trabajo como una categoría que influye en la eficiencia, pues de él depende la quiebra o sobre vivencia de una empresa.

En tal sentido el presente trabajo se enmarca en el análisis del Capital de Trabajo en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección del Poder Popular de Sancti Spíritus. Esta se ha concebido para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en materia de seguridad, protección, traslado de valores, capacitación, investigación y la instalación de alarmas, con una alta calidad, es una de las nuevas

empresas surgidas al calor de los nuevos cambios ocurridos en el país especialmente después de la despenalización de la divisa.

La Empresa Provincial de Seguridad y Protección del Poder Popular Provincial de Sancti Spiritus, a pesar de su poca experiencia empresarial ha manifestado resultados positivos en sus indicadores económicos fundamentales y ha dado respuesta a la mayoría de las demandas del mercado, no obstante presenta un grupo de insuficiencias que la hace vulnerable a la competencia, entre las cuales se encuentra las necesidades de financiamiento, que limita el crecimiento de la misma, lo que fundamenta la situación problemática de esta investigación.

Por tal razón el **problema científico** se centra en: insuficiencias en el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo que limita la toma de decisiones para lograr la capacidad de pago adecuada y el rendimiento de la inversión en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección, Sancti Spiritus.

El **Objeto de Investigación teórico**, consiste en la necesidad de técnicas de análisis para evaluar la Gestión del Capital de Trabajo en la Empresa de Seguridad y Protección. Así mismo el **Práctico** es el diseño de un procedimiento que permita analizar la Gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia en la administración del circulante.

El **Campo de Acción** se enmarca en la Gestión del Capital de Trabajo de la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spiritus.

El Objetivo General consiste en: Diseñar un procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo que contribuya a la toma de decisiones para lograr una eficiente administración del circulante en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección, Sancti Spiritus.

Los Objetivos Específicos se establecieron en el siguiente orden:

- Ø identificar y precisar los diferentes enfoques relacionados con el Capital de Trabajo, mediante la construcción del marco teórico-referencial de la investigación,
- Ø diagnosticar la situación actual que presenta el análisis del Capital de Trabajo en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spiritus,

- Ø diseñar el procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo en la empresa objeto de estudio,
- Ø validar el procedimiento propuesto para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos trazados, el proceso de investigación se desarrolló en las etapas siguientes:

- Ø identificación y caracterización de la situación problemática,
- Ø fundamentación del problema científico a resolver y planteamiento de la hipótesis de la investigación, y diseño general,
- Ø revisión, análisis de la literatura especializada y otras fuentes de consulta sobre los enfoques y tendencias actuales relacionados con el análisis del Capital de Trabajo para la toma de decisiones en el ámbito internacional y nacional,
- Ø elaboración del marco teórico-referencial,
- Ø diseño y validación del procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo en la entidad objeto de estudio.

La hipótesis que sirvió de guía para llevar a cabo el proceso de la investigación consistió en que: el procedimiento propuesto posibilita el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del circulante.

El presente trabajo tiene una significación teórica, pues en el mismo se profundiza en la Gestión del Capital de Trabajo. La significación práctica se pone de manifiesto en las técnicas para analizar la Gestión del Capital de Trabajo y la económica se expresa en la posibilidad de contar con técnicas que permitan analizar la Gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan a una administración eficiente del circulante.

La novedad científica consiste en el diseño de un procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo que posibilite la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia en la administración del circulante. La actualización e integración de los conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con el Capital de Trabajo, fundamentan el valor teórico de la investigación realizada.

Los métodos utilizados para sustentar científicamente los tres capítulos que componen la investigación fueron los siguientes: **histórico-lógico**, en el análisis de la documentación y la literatura con el propósito de determinar la importancia del Capital de Trabajo en el proceso de toma de decisiones, **análisis-síntesis**, **inducción y deducción** que permitieron desarrollar el procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo que posibilite la toma de decisiones oportunas y razonables que contribuyan a la administración eficiente del circulante. Como **método empírico** el análisis documental a través de las bibliografías, estados financieros, presupuestos y los registros de la Contabilidad. El procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El **valor metodológico** se manifiesta en la integración coherente de los conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de diseñar un procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo posibilitando la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia en la administración del circulante.

El **valor social** se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores de la Empresa Provincial de Seguridad y Protección, Sancti Spíritus, en el proceso de gestión y la toma de decisiones, así como su impacto en el incremento de la eficiencia lo que contribuye a mejorar el nivel de vida de la sociedad.

El **valor práctico** se expresa con la implementación del procedimiento propuesto, para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan al incremento de la eficiencia en la administración del circulante.

El **valor económico** queda explícito en la investigación ya que se logra una gestión más eficiente del circulante en la entidad objeto de estudio, así como el incremento de la rentabilidad económica.

El informe se presenta con una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se expone el marco teórico conceptual de la investigación sobre la importancia de la Gestión del Capital de

Trabajo para la toma de decisiones, así mismo se profundiza en los métodos y técnicas de análisis. El autor con la ayuda de los métodos teóricos de investigación desarrolla sus propias concepciones. En el capítulo II se expone los resultados del diagnóstico en la empresa objeto de estudio, los cuales sustentan las insuficiencias detectadas que concretan la situación problemática. En el capítulo III se desarrolla e implementa el procedimiento propuesto para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del circulante.

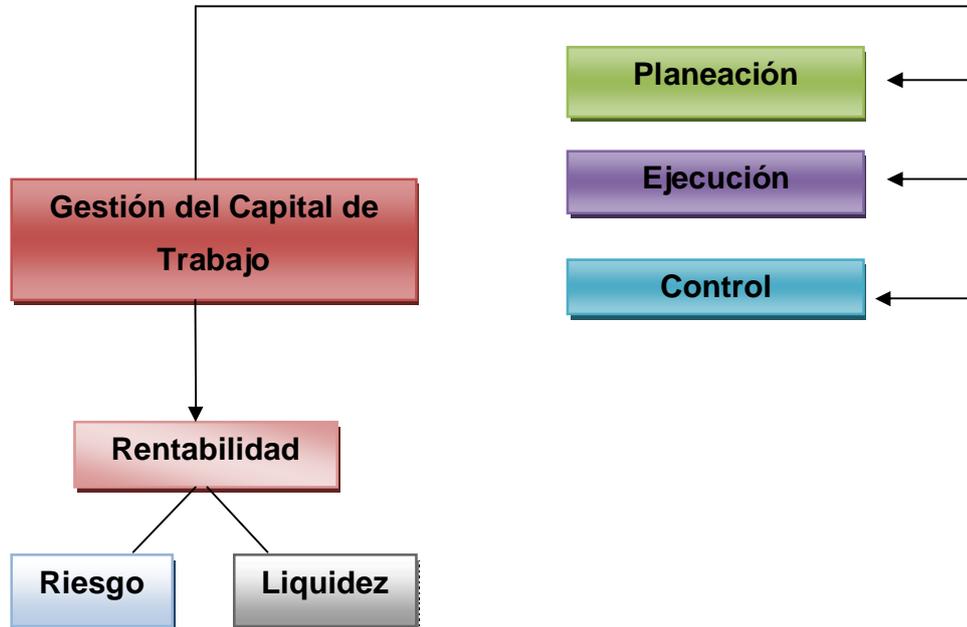
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO

Este capítulo estudia desde el punto de vista teórico conceptual la importancia de mantener un capital de trabajo óptimo que le garantice a la empresa estar en condiciones de hacer frente en cuantía y vencimiento a sus obligaciones de pago a corto plazo, también se exponen los métodos revisados para el cálculo del capital de trabajo necesario y sus fuentes de financiamiento.

I.1 El Capital de Trabajo. Su Gestión

La economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, precisa administrar eficientemente los recursos para obtener resultados eficaces y eficientes. En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez que contribuyan a mantener el nivel de existencia del país — reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par disminuyendo costo en la parte de estas, que tengan condiciones que permitan ir ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas, duraderas y sostenibles.

El éxito de este propósito dependerá en gran medida de las decisiones en el corto plazo que se adopten para lograr la gestión eficiente del Capital de Trabajo.



Esquema 1.1 Gestión del Capital de Trabajo. Fuente Elaboración Propia.

Como se aprecia en el esquema 1.1, la gestión del Capital de Trabajo comprende la planeación, ejecución y control de los componentes del Capital de Trabajo, así como los niveles adecuados que posibiliten minimizar el riesgo de insolvencia y maximizar la rentabilidad.

La gestión del Capital de Trabajo es un factor importante para el crecimiento de las empresas, pues asegura un margen de certeza razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, con vista a lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo.

La gestión eficiente del Capital de Trabajo es un escenario de viabilidad, que permitirá la obtención de beneficios y el posterior crecimiento de la empresa en un ambiente de innovación y competencia.

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”.

Geovanny E. Gómez en su artículo Administración del Capital de Trabajo www.uchedu.ay/yyhh, 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”.

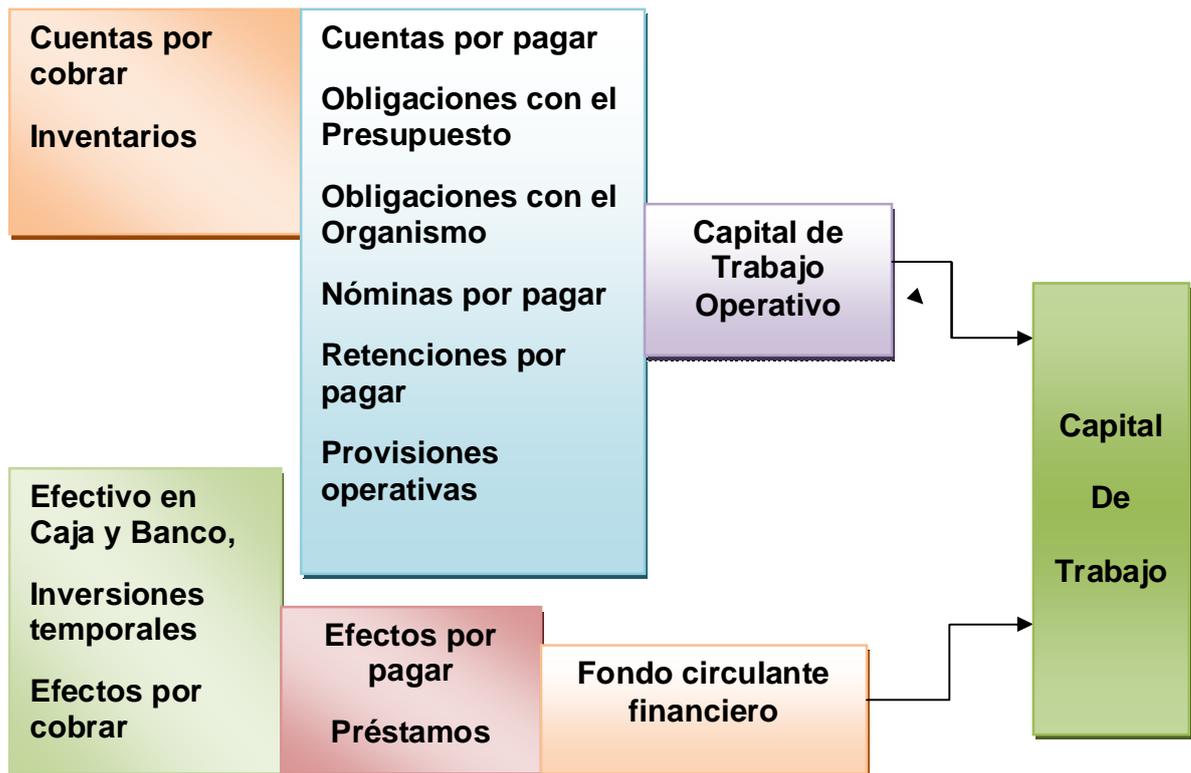
Fred J. Weston y Thomas E. Capeland, en 1996, en su libro Fundamentos de Administración Financiera exponen: “El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en Activos a Corto Plazo (efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar e Inventarios). El Capital de Trabajo Neto se define como los Activos Circulantes menos los Pasivos Circulantes, estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados”.

César A. León Valdés en su artículo Construcción de un Estado de Flujos www.googlis.com, 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”.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores se considera que el Capital de Trabajo es una medida financiera, es la cantidad de recursos que participan en el ciclo financiero a corto plazo y dichos recursos son financiados con fuentes permanentes. Es un amortiguador financiero de las oscilaciones en el flujo de dinero por compras y ventas. Su función como amortiguador financiero está dada por la magnitud de fondos permanentes que financia el activo circulante.

I.2 Componentes del Capital de Trabajo.

El Capital de Trabajo está representado por partidas operativas y financieras, dando lugar a un Capital de Trabajo Operativo y a un Fondo Circulante Financiero. Seguidamente se ilustran los componentes del Capital de Trabajo.



Esquema 1.2. Componentes del Capital de Trabajo. Fuente Elaboración Propia.

Como se aprecia en el esquema 1.2, el Capital de Trabajo es la suma del Capital de Trabajo Operativo y el Fondo Circulante Financiero. $(CT=CTO+FCF)$.

El Capital de Trabajo Operativo es la diferencia entre el Activo Operativo Corriente menos el Pasivo Operativo Corriente. Por lo tanto el Capital de Trabajo Operativo está relacionado directamente con las operaciones corrientes de la empresa y su magnitud es resultado del ciclo financiero a corto plazo, poniéndose de manifiesto la vinculación entre este y el nivel de actividad. Por tal razón es la parte del Capital de Trabajo que varía en dependencia del nivel de actividad. Cuando las ventas crecen y el ciclo financiero no sufre cambios, el impacto financiero es negativo, lo que trae

como consecuencia inmovilización de recursos. El Activo Operativo Corriente, está representado por las Cuentas por Cobrar, así como los Inventarios y en el Pasivo Operativo Corriente clasifican las Cuentas por Pagar y las Nóminas por Pagar, así como las Obligaciones con el Presupuesto del Estado.

La gestión del Capital de Trabajo Operativo depende de las decisiones que afectan a estos Activos y Pasivos Corrientes en las distintas áreas de la empresa tales como: Abastecimiento Técnico Material, Comercial, Servicios, Producción entre otras. Del resultado de estas áreas depende en gran medida la duración del ciclo financiero a corto plazo.

El Fondo Circulante Financiero está vinculado a la gestión financiera. Está constituido por las partidas de mayor liquidez tales como: Efectivo en Caja y Banco y las Inversiones Temporales y los Efectos por Cobrar, así como los pasivos financieros corrientes, representados por los Efectos por Pagar, Préstamos Bancarios a Corto Plazo y los Intereses por Pagar. Su magnitud no depende del nivel de actividad, sino de los fondos permanentes que posibiliten financiar con comodidad los activos operativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Por tal razón el Capital de Trabajo cumple dos funciones, una económica y otra financiera. En su función económica puede ser considerado como bienes complementarios y heterogéneos de producción que concurren a la creación de productos y servicios por parte de la empresa. Es complementario en la medida en que es necesario junto a los bienes de capital para el desarrollo de la producción, y es heterogéneo en la medida en que se encuentra formado por componentes diversos con diferentes grados de liquidez.

La empresa necesita permanentemente un Capital de Trabajo (recursos circulantes) que sea financiado con cierta estabilidad (a largo plazo) para lograr el equilibrio financiero, siendo su función financiera lograr una adecuada relación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos circulantes, garantizando la solvencia y en función de esto se establecen dos reglas básicas:

- ∅ Todo Activo Fijo debe estar financiado por fuentes permanentes (regla de equilibrio financiero mínimo).
- ∅ Las fuentes permanentes deben ser superiores al Activo Fijo o lo que es lo mismo, que el Capital de Trabajo debe ser positivo (regla de seguridad).

$$CT = RP - AF = AC - PC = CTO + FCF$$

$$CTO = CC + I - PCO$$

$$FCF = E + IT - PCF$$

Donde:

CT: Capital de Trabajo

RP: Recursos Permanentes

AF: Activos Fijos

AC: Activo Circulante

PC: Pasivo Circulante

CTO: Capital de Trabajo Operativo

FCF: Fondo Circulante Financiero

E: Efectivo

IT: Inversiones temporales

PCO: Pasivo Circulante Operativo

PCF: Pasivo Circulante financiero

Composición y magnitud del Capital de Trabajo Operativo.

La composición del Capital de Trabajo Operativo depende del tipo de empresa. Por ejemplo una empresa de servicios el principal componente está representado por las cuentas por cobrar y en una empresa productora por los inventarios.

La magnitud del Capital de Trabajo Operativo equivale a los fondos que pueden obtenerse en el corto plazo liquidando los Activos Circulantes y cancelando los Pasivos Circulantes. Por lo tanto esta cuantía no es la misma para todo tipo de empresa, pues estas dependen de diferentes factores entre los que se pueden citar:

- ∅ 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 Operativo 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.

Los cambios en el Capital de Trabajo Operativo expresan los cambios en el ciclo financiero de la empresa. En este sentido se puede decir que en la magnitud del Capital de Trabajo Operativo influyen los siguientes factores:

- ∅ la duración del ciclo financiero a corto plazo,
- ∅ la cantidad de ciclo que se incorporan,
- ∅ los costos fijos y variables,
- ∅ nivel de actividad.

Cuanto más grande sea el monto del Capital de Trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente, esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el Capital de Trabajo y el riesgo es que si aumenta el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Se considera que la administración del Capital de Trabajo tiene variables de gran importancia tales como rentabilidad, liquidez y riesgo, cada una de ellas constituyen un punto clave para la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es necesario entonces tomar decisiones efectivas para lograr una estructura financiera de capital donde todos los Pasivos Circulantes financien de forma eficaz y eficiente los Activos Circulantes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

I.3 Objetivo financiero de la gestión del Capital de Trabajo.

El objetivo financiero de la gestión del Capital de Trabajo es el de lograr una adecuada combinación entre la liquidez y la rentabilidad, es decir maximizar el valor de la empresa. Por tal razón una buena parte del tiempo del gestor financiero lo dedica a la administración eficiente del Capital de Trabajo. La visión financiera de esta categoría aporta al directivo no financiero dos ventajas:

- ∅ una medida homogénea para evaluar el impacto de la gestión del Capital de Trabajo sobre la gestión de la empresa.
- ∅ globalización de la actuación de los distintos departamentos implicados.

En el ciclo de producción el Capital de Trabajo 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.

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

- Ø si el Capital de Trabajo es excesivo, especialmente en forma de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios refleja una gestión ineficiente del Circulante al existir recursos inmovilizados afectándose las operaciones financieras de la empresa,
- Ø las insuficiencias del Capital de Trabajo pueden estar originadas por un volumen de ventas por debajo de su costo; precios de ventas rebajados debido a la competencia; pérdidas ocasionadas por tormentas, inundaciones, robos que no están cubiertos por el seguro, política poco conservadora de dividendos, pues a veces para conservar la apariencia de una situación financiera favorable se continúa pagando dividendos aunque ni las ganancias actuales ni el efectivo garantice dichos dividendos.

De igual forma puede ser insuficiente el Capital de Trabajo si la gerencia no acumula los fondos necesarios para la liquidación de las obligaciones por pagar a largo plazo a su vencimiento o para utilizar en el retiro de acciones preferentes, así como si existe una posición fija para un fondo de amortización cuyas necesidades sean excesivas en relación con la utilidad neta anual.

En tal sentido se considera que la empresa para garantizar las operaciones normales, necesita una cantidad determinada de Capital de Trabajo, pues el defecto de este origina afectaciones en el desarrollo normal de las operaciones y el exceso del mismo conlleva a la inmovilización de recursos.

Para obtener realmente el total de los fondos representados en la medida del Capital de Trabajo es preciso liquidar los activos corrientes y cancelar los pasivos corrientes. Esto supone que se comienza a comprar y vender al contado y que se opera sin existencia de bienes de cambio. Tal situación no suele ser frecuente.

Esta imagen de liquidez, entonces, puede ser engañosa. Por la asociación que existe entre el Capital de Trabajo Operativo y el nivel de actividad, si las ventas crecen (y no cambia la duración del ciclo financiero) no solo se dispondrá de esos fondos” Relativamente más líquidos”, sino habrá que destinar más recursos para las mayores necesidades operativas de bienes de cambio y créditos a clientes. Hace falta más capital que, aún siendo corriente, se inmoviliza en el sentido de no estar disponible como dinero.

Cuando se dice que una empresa tiene “Un problema de Capital de Trabajo” (En el sentido que le falta Capital de Trabajo para las actividades que realiza) esto no significa que tenga poco activos operativos corrientes, sino que no tiene los suficientes fondos permanentes (Pasivo permanente y Patrimonio neto) para financiar con alguna holgura los activos operativos que requieren para funcionar(o crecer en ventas). La magnitud de esta holgura es precisamente el Capital de Trabajo.

1.4 Métodos para el cálculo del Capital de Trabajo Necesario

El Capital de Trabajo necesario, expresa las necesidades financieras que genera la explotación de la empresa. Depende de la gestión de los elementos que intervienen en el ciclo financiero. Constituye el fondo que necesita la empresa para garantizar las operaciones para no presentar problemas de liquidez.

Pues muchas veces en nuestras empresas el Capital de Trabajo real que se obtiene del Balance no coincide con el Capital de Trabajo que se requiere, existiendo exceso o defecto, lo que hace evidente la importancia que tiene para cualquier entidad calcular el Capital de Trabajo que realmente necesita para el desarrollo eficiente de su gestión.

José Álvarez López en su libro *Análisis del Balance, Auditoría e Interpretación*, España 1998; expone varios métodos muy usados para el cálculo del capital de trabajo necesarios tales como:

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

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

Donde:

MP: Materias Primas.

MO: Mano de Obra.

OCT: Otros Gastos de Transportación.

GAD: Gastos de Administración y Distribución.

R: Rotación.

Ø **Método de los Plazos de Cobros y Pagos o de Calmés:** Se aplica preferentemente en empresas comerciales, y estudian las condiciones de explotación de la entidad en cuestión. La fórmula que aplica es:

$$\text{Capital Circulante} = E - CVmxt_2 + Vmxt_5$$

Donde:

E: Existencias Normales de Almacén.

t₂: Plazo de Pago a Proveedores, en meses.

t₅: Plazo de Cobro a Clientes en meses.

CVm: Costos de Ventas Mensual.

V: Ventas Mensuales.

$$\text{Además, } E = \frac{\text{Costo de Ventas Previsto}}{\text{Rotación Normal}}$$

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

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

Donde:

MP: Consumo de Materias primas del año.

CV: Costo de Ventas Anual.

V: Ventas Anuales.

r₁: Rotación de materias primas.

r₂: Rotación de los proveedores.

r₃: Rotación de los productos en proceso.

r₄: Rotación de los productos terminados.

r₅: Rotación de los clientes.

- Ø **Cálculo en Función de las Masas Financieras:** Similar al método de rotaciones antes expuesto. Este autor señala que se debe considerar un año como duración del período o ejercicio, para tratar de eliminar las deformaciones introducidas por la estacionalidad. Recomienda además trabajar con saldos medios.
- Ø **Fred Weston y Eugene Brigham**, en su libro Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición México 1996, plantean que el capital circulante necesario se calcula a partir de la conversión del efectivo y de los gastos promedios diarios. “El ciclo de conversión del efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta el cobro de las cuentas por cobrar generada por la venta del producto final”. De ahí que:

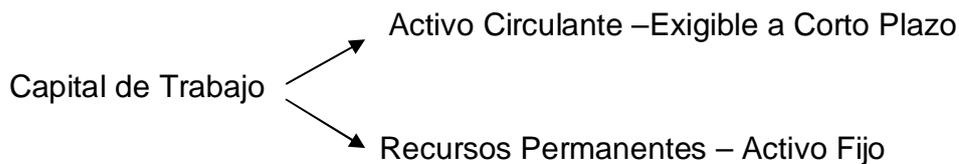
Capital circulante = Ciclo de conversión del efectivo x Gasto promedio diario.

Ciclo de Conversión del efectivo = Período de conversión de las cuentas por pagar + Período de conversión de las cuentas por cobrar - Período de conversión de las cuentas por pagar

El método utilizado por Weston y Brigham también se sustenta en esencia en las rotaciones, aunque se diferencia de lo planteado por Loring, en el tratamiento de la rotación del inventario. Loring desagrega el inventario, mientras Weston y Brigham lo tratan de forma integrada.

I.5 Relación entre el Capital de Trabajo Necesario y el Real que se obtiene en el Balance.

El Capital de Trabajo Real es el que obtiene la empresa en el Estado de Situación o Balance General, y se calcula restando el exigible a corto plazo al Activo Corriente o Circulante.



El Capital de Trabajo Necesario como se plantea anteriormente es el que necesita la empresa para financiar su explotación. Cuando el Capital de Trabajo Real que tiene la empresa es menor que el Capital de Trabajo Necesario que debería tener, hay un déficit del Capital de Trabajo y deberá ir a la búsqueda de financiamiento adicional. En caso contrario, hay un superávit de Capital de Trabajo que puede originar inmovilización de recursos.

Si $CTNA < CTNN$: déficit de Capital de Trabajo.

Si $CTNA > CTNN$: superávit de Capital de Trabajo.

Si $CTNA = CTNN$: equilibrio financiero.

El déficit de Capital de Trabajo incrementa el riesgo financiero para los acreedores a corto y mediano plazo, pues la empresa presenta problemas con la liquidez lo que afectaría el pago a los proveedores en los plazos convenidos, siendo necesario:

- Ø acelerar la rotación de los elementos que intervienen en el ciclo operativo,
- Ø renegociar la deuda con los proveedores,
- Ø incrementar el capital propio o pasivo a largo plazo.

Si hay superávit de Capital de Trabajo, el principal problema existente es que pueden estar infrautilizados algunos elementos del Activo Circulante: en este caso se debería tomar algunas de las medidas siguientes:

- Ø rentabilizar al máximo las inversiones en Activo Circulante,

Ø reducir los capitales permanentes.

La evaluación de las necesidades del Capital de Trabajo se materializa en el análisis de los flujos de fondos, ya que la gestión adecuada de los mismos es necesaria para la sobrevivencia de la empresa.

I.6 Flujos de Fondos.

El comportamiento de los flujos de fondos de una empresa es un aspecto fundamental en la gestión del Capital de Trabajo. La categoría Fondos significa dinero. Cuando una empresa no genera suficiente dinero para pagar las deudas, los mecanismos de financiamiento se limitan y la magnitud de las compras se reduce producto de las restricciones del crédito.

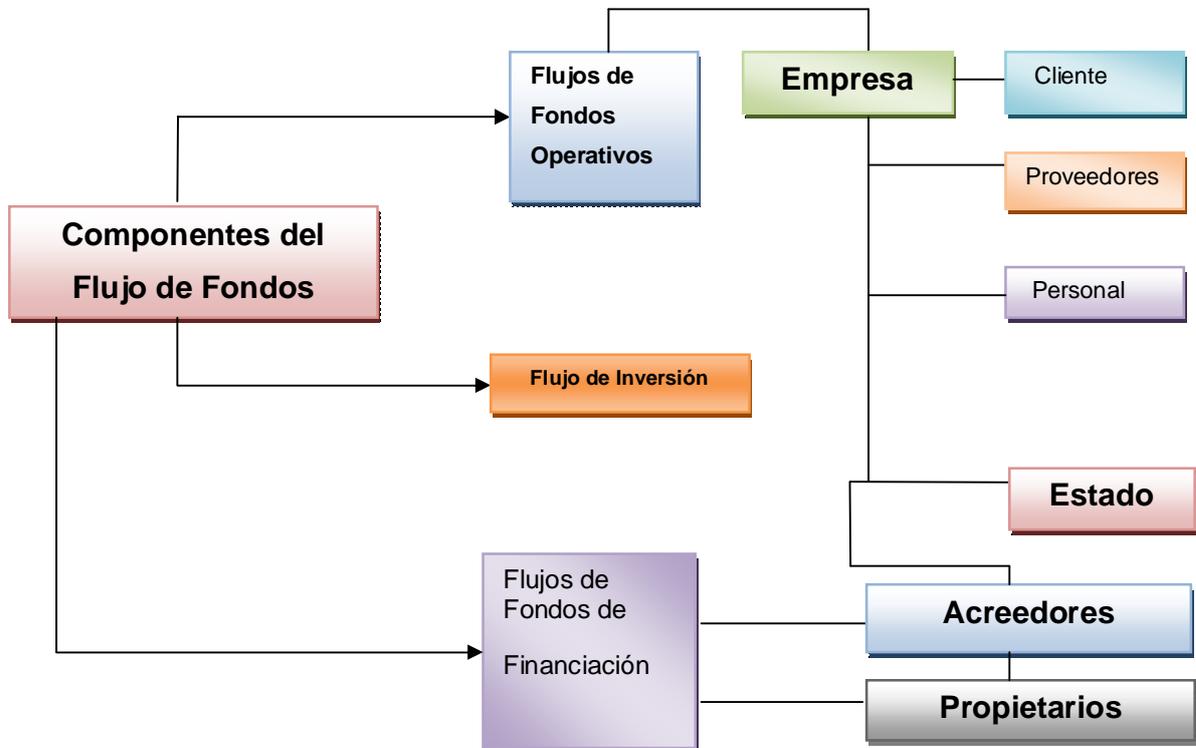
La generación de dinero se origina por la diferencia entre el precio de venta y los costos y gastos incurridos en dicha operación, dando lugar a un excedente de dinero, que se destina al pago de dividendos a los propietarios y a las reservas patrimoniales.

El Estado de Flujos de Fondos, tiene como propósito proporcionar información sobre los ingresos y pagos de efectivo de una empresa durante un período. El término de flujo de fondo incluye tanto los ingresos como los pagos en efectivo. Además, este estado proporciona información acerca de todas las actividades de inversión y de financiación de la empresa durante un período. Este estado como fuente de información del análisis histórico da a conocer el resultado de las políticas de financiamiento e inversión de la entidad. Como herramienta de planeación, el estado proyectado resulta esencial para la determinación del monto, tiempo y características del financiamiento o inversión requerida.

El análisis de este estado persigue establecer el impacto que tienen las actividades de la empresa en el flujo de fondo, posibilitando evaluar:

- Ø las características del flujo de fondos,
- Ø el origen y evolución del excedente,
- Ø la posibilidad de que la empresa presente dificultades financieras.

Para realizar un análisis financiero es necesario considerar los componentes del flujo de fondos, que se ilustran en el siguiente esquema.



Esquema 1.3. Componentes de Flujos de Fondos. Fuente Elaboración Propia.

Como se aprecia en el esquema 1.3., los componentes que conforman un estado de flujos de fondos son: actividades de Operación, Inversión y Financiación.

Flujos de fondos por actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Entre los elementos a considerar tenemos la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, etc. En este grupo se encuentran las cuentas de inventarios, cuentas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Por tal razón el flujo de fondos operativos está compuesto por los movimientos de dinero entre la empresa y sus clientes, sus proveedores, trabajadores y el Estado, siendo estos elementos básicos del ciclo financiero (dinero- mercancías- cuentas por cobrar- dinero). Este flujo constituye un factor básico para establecer la capacidad de autofinanciamiento de la empresa.

Flujos de Fondos por Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en Activos Fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos de valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa ejecuta por conceptos diferentes a los inventarios y a gastos, destinados al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, otros Activos Fijos Tangibles y las de inversiones.

Flujos de Fondos por Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros [pasivos] o de sus socios [patrimonio].

En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a la emisión de bonos.

Es una actividad de financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios a través de la venta de acciones.

De lo expuesto en los párrafos anteriores se puede plantear que los estados de fondos constituyen instrumentos importantes para la administración eficiente del Capital de Trabajo, con vista a lograr un financiamiento óptimo que garantice a la empresa operar sin restricciones financieras e incrementar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos financieros.

I.7 Rendimiento. Relación con Flujos de Fondos y Liquidez

Los componentes del flujo de fondos se relacionan con los del rendimiento, ambas categorías ayudan a interpretar la evolución de los procesos de inversión de la empresa tanto desde el punto de vista de la inversión en capacidad y los recursos necesarios para la utilización de esa capacidad. El análisis del flujo de fondos identifica el perfil financiero de la empresa. Las perspectivas financieras de la empresa basada en la liquidez, concebida en el dinero que se inmoviliza y después se libera y el flujo de fondos muestran estas características que se ponen de manifiesto en dinero-mercancías- dinero.

La descripción de los ciclos financieros mediante el flujo de fondos, la duración del ciclo financiero a corto plazo y los recursos requeridos para la operación del negocio, permite evaluar cuáles son las características relevantes de la liquidez de la empresa. Desde el punto de vista contable los indicadores más utilizados para evaluar la liquidez son: liquidez general e inmediata, estas medidas pretenden ser una representación aproximada de la capacidad de pago de la empresa. Las medidas contables de liquidez son de pocas transparencias para evaluar las dificultades financieras de la empresa, pues tienden a variar entre períodos sin que se pueda llegar a un juicio de la situación financiera a corto plazo.

Los componentes del rendimiento operativo (margen sobre las ventas X rotación activos operativos netos) reflejan además el comportamiento del flujo de fondo operativo, pues en este incide la ganancia, y los cambios en el activo operativo neto por las operaciones del período.

El endeudamiento incide en el flujo de fondos de financiación, así como el costo del pasivo financiero tiene un impacto negativo. Si aumenta el endeudamiento existe un flujo de fondos positivo.

La situación financiera a corto plazo es una consecuencia de los requerimientos operativos de fondos en la empresa y de la forma en que son financiados. Para evaluar las diversas dimensiones se requiere de varias mediciones tales como: flujos de fondos, rendimiento, duración del ciclo financiero, Capital de Trabajo requerido.

I.7.1 Relación rendimiento, crecimiento y financiamiento

Existe una estrecha relación entre las categorías: rendimiento, crecimiento y financiamiento que se pone de manifiesto en los siguientes equilibrios:

- Ø **equilibrio Operativo:** Expresa el rendimiento operativo y se deriva de la magnitud y composición de la ganancia operativa y los recursos utilizados,
- Ø **equilibrio Financiero:** Se evalúa mediante la comparación de los compromisos financieros con la magnitud y composición de los flujos de fondos operativos,
- Ø **equilibrio de la Empresa:** Expresa la forma en que puede financiarse el crecimiento. Es el resultado de la relación entre el crecimiento de las ventas, rendimiento y las metas de financiamiento.

El crecimiento es una condición para mejorar la competitividad de la empresa, su posición de mercado, la calidad de los recursos humanos y el ritmo de desarrollo de los procesos productivos y de servicios.

Un crecimiento acelerado puede provocar un incremento en el endeudamiento y perjudicar el rendimiento, situación que puede originar un impacto negativo en los flujos de fondos.

El crecimiento de las ventas provoca un incremento del Capital de Trabajo así como un aumento del excedente del flujo de fondos operativos, al incrementarse la ganancia. El crecimiento sostenible de las ventas es el crecimiento que se puede financiar sin hacer cambios en la estructura de financiamiento de la empresa.

El crecimiento sostenible de las ventas depende de los siguientes elementos:

- Ø rendimiento del activo,
- Ø costo del pasivo financiero,
- Ø endeudamiento financiero,
- Ø distribución de la ganancia.

La distribución de dividendo tiene un impacto negativo en el crecimiento de las ventas ya que la empresa dispone de menos fondos para la inversión.

La tasa de crecimiento de las ventas que mantiene el equilibrio financiero se ilustra seguidamente:

Crecimiento

Sostenible de las ventas = Rendimiento del Patrimonio (1 – dividendo)

El coeficiente de distribución de dividendos se calcula mediante la siguiente fórmula:

Coeficiente de

Distribución de dividendos = Dividendos / Ganancia ordinaria

La empresa en sus planes estratégicos establece objetivos competitivos que se manifiestan en las políticas: comerciales, tecnológicas, precios competitivos, responsabilidad individual y empresarial, calidad en los servicios, así como se definen los objetivos financieros que están comprometidos a asegurar la eficacia y el crecimiento a mediano y largo plazo.

Los objetivos financieros son resultados que gerentes y participantes han elegido para lograr la supervivencia de la empresa, poniéndose de manifiesto en las políticas de ventas, cobro, pago, utilidades, dividendos entre otras. Por tanto se considera que en los momentos actuales reviste importancia las políticas que adoptan los directivos para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos en los planes, pues de estos depende el incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo la autora ha enfatizado en la gestión del Capital de Trabajo para incrementar la rentabilidad de la inversión, disminuir el riesgo, obtener una liquidez adecuada que contribuya a maximizar el valor de la empresa, así como en la importancia de la gestión de los flujos de fondos y su relación con el ciclo financiero a corto plazo, el rendimiento y el endeudamiento.

Enfatiza en el impacto que tiene la gestión del Capital de Trabajo para el logro de la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos, en el próximo capítulo diseña un procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección, Sancti Spíritus.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS EN SU APLICACIÓN

En el presente capítulo se aplican los métodos del análisis económico-financiero para evaluar la situación actual que presentan los indicadores del desempeño, así mismo la capacidad de pago mediante los flujos de fondos y el rendimiento de la inversión para la toma de decisiones que contribuyan a minimizar el riesgo financiero en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.

II.1: Caracterización de la Empresa Provincial de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.

La guerra económica impuesta por el imperialismo norteamericano, el incremento de las acciones enemigas contra nuestro país, el enfrentamiento a las actividades delictivas, desvío de recursos del estado; las transformaciones que se vienen desarrollando en Cuba, exigen de un sistema de Seguridad y Protección que permita optimizar la eficiencia y efectividad en la preservación de la integridad de las personas, bienes y recursos, mediante una mejor organización, profesionalidad y control de los servicios que se prestan.

Los Sistemas de Seguridad y Protección existentes antes de 1998 habían adolecido de criterios acerca de la necesidad e importancia de esta actividad, no se veían vinculados a su gestión y eficiencia Económico Social, a su desarrollo perspectivo, a sus inversiones, desconociéndose la relación entre los gastos dedicados a la protección y los cuantiosos recursos que se protegían, no haciéndose estudios de las pérdidas que se originaban por deficiencias en la aplicación consecuente de Medidas de Seguridad y Protección, no profundizándose en la interrelación entre causas, condiciones y las circunstancias que las facilitaban, limitándose generalmente a la denuncia del hecho como tal, obviando los análisis de vulnerabilidades del objetivo por ausencia o deficiencias de barreras físicas, subsistemas de regulación, acceso u otras condiciones, no existiendo por falta de preparación y profesionalidad de las fuerzas que participaban en el sistema, una apreciación correcta de las amenazas y riesgos a que estaban sometidos los objetivos. No primaba en la selección de los custodios la seriedad requerida, por consiguiente no existía un rigor en su idoneidad,

en las cualidades político – morales, en su estado físico y mental, lo que unido a la falta de una preparación adecuada, bajos salarios, la falta de una política de estimulación, la atención diferenciada al hombre y el deficiente control que se ejercía sobre los mismos incidieron en que muchos de ellos participaran en delitos como comisores o cómplices, dejándose sobornar y en consecuencia creando una deteriorada imagen de los Cuerpos de Vigilancia y Protección.

El delito en las circunstancias mencionadas se manifestaba en ascenso, aumentando la ocurrencia de los mismos, con pérdidas significativas, detectadas en auditorias, denuncias realizadas por las administraciones de las Empresas, por mermas, ajustes y deterioros, haciendo incuantificables el monto de las mismas, provocando un sensible daño a la economía nacional, con la consiguiente connotación político social.

Considerando la situación existente, antes expuesta, se hizo necesario el establecimiento de un nuevo sistema de organización con una definida concepción integral de la actividad de Seguridad y Protección, correctamente estructurada y con mecanismos rigurosos en la selección, preparación y control de las fuerzas que participarían en la prestación de los servicios, dando respuesta efectiva y eficiente a las deficiencias existentes en aquellos momentos y cambiar por completo el criterio y la concepción.

Es por ello que el 17 de junio de 1998 se firma por nuestro Comandante en Jefe el Decreto Ley 186, el cual establece cómo se organizarían los Servicios de Seguridad y Protección a partir de esa fecha.

En la provincia se dan los primeros pasos para la constitución de la Empresa de Seguridad y Protección en el año 1999, donde se hace la primera propuesta de su creación y estructura, pero no es, hasta el mes de Diciembre del 2001, que amparada por el Decreto Ley 186 / 98 , comienza a prestar sus servicios la denominada ESPROT subordinada al CAP, comenzando a prestar sus Servicios de Seguridad y Protección con Agentes a partir del 1º de Enero del 2002 , con una Agencia en la cabecera provincial y otra Agencia en el Municipio de Trinidad .

Producto al crecimiento alcanzado en los años posteriores a su creación, se divide la Agencia existente en el municipio cabecera en dos Agencias, al igual que la del municipio de Trinidad. Se decide además crear la agencia de servicios técnicos.

La práctica demostró que en el caso de la cabecera municipal no era posible atender el resto de los municipios desde las Agencias por lo que después de un análisis, se decidió crear la Agencia de Yaguajay, y la Agencia de Cabaiguán – Fomento. En el caso del municipio de Sancti Spiritus se fusionó las dos Agencias en una, fortaleciendo la misma tanto en los recursos humanos como materiales, las áreas se agruparon de 6 en 4 áreas.

En la Agencia Trinidad se fusionó en una Agencia con 4 áreas, la cual le da cobertura a todo el segmento del mercado del polo turístico de Trinidad.

MISION DE LA ESPROT.

Brindar servicios de seguridad y protección con alta profesionalidad que garanticen la preservación de los recursos de las entidades subordinadas al CAP y terceros.

VISION DE LA ESPROT

Ser una empresa líder en la seguridad y protección en la provincia, siendo reconocidos por las empresas subordinadas al CAP y terceros.

OBJETO SOCIAL:

- Ø Prestar servicios de seguridad y protección a todas las instalaciones subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular, en moneda nacional y a terceros radicados en el territorio en moneda nacional y divisa.
- Ø Brindar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de medios de seguridad físicos y técnicos, en moneda nacional y en divisa.
- Ø Brindar servicios de custodia y traslado de valores, efectivo, documentación y sustancias peligrosas, en moneda nacional y divisa.
- Ø Brindar servicios centralizados de alarmas, en moneda nacional y divisa.

- Ø Efectuar el adiestramiento del personal de seguridad y protección en moneda nacional.
- Ø Brindar servicios de asesoría en materia de seguridad y protección en moneda nacional.
- Ø Elaborar diseños de sistemas de seguridad y protección en moneda nacional.
- Ø Elaborar planes de seguridad y protección en moneda nacional.
- Ø Prevenir la comisión de delitos, aprehender a los responsables de ello y ocupar los efectos o instrumentos con que se hayan cometido; preservar los lugares bajo su vigilancia y protección en los que se haya cometido o intentado cometer un hecho delictivo a través de sus agentes de seguridad y protección.
- Ø Coordinar y colaborar con los Órganos de Instrucción y la Fiscalía en las investigaciones de hechos delictivos relacionados con bienes, instalaciones y recursos cuya protección asuma.
- Ø Brindar servicios de alimentación a los trabajadores, en moneda nacional.

Servicios y productos que se ofertan:

Servicios:

- Ø Protección con Agentes
- Ø Capacitación
- Ø Traslado de Valores
- Ø Planes y Proyectos
- Ø Sistema de arrendamiento de Alarmas
- Ø Sistema de Alarma Centralizada
- Ø Cerrajería
- Ø Instalación y Montaje de Medios de Protección
- Ø Servicio de Mantenimiento y Averías de Medios de Protección

Productos:

- Ø Ventas de Alarmas y sus accesorios
- Ø Sistema de Extintores (venta de equipamiento y su recarga)
- Ø Diseño e Impresión de medios de Protección

II.2: Diagnóstico y resultados en su aplicación.

En el Capítulo I se plantea la importancia de la gestión del Capital de Trabajo, así mismo se define como el proceso de planeación, ejecución y control de los componentes que lo integran. Se hace referencia a los niveles adecuados que posibilitan minimizar el riesgo de insolvencia y maximizar la rentabilidad. Es indudable la importancia que reviste en los momentos actuales ejercer el control eficiente del efectivo, las cuentas por cobrar y por pagar, los inventarios, para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan a lograr la ritmicidad del ciclo financiero a corto plazo con vista a obtener los flujos de fondos que se requieren para lograr la capacidad de pago adecuada.

En el presente Capítulo se hace el diagnóstico con el propósito de conocer la situación que presentan los indicadores económicos y financieros al cierre del ejercicio contable el 31 de diciembre de 2009. En la realización del mismo se emplearon diferentes técnicas tales como: revisión de la información cuantitativa y cualitativa proveniente de los análisis financiero contable, revisión de las actas de los consejos de dirección y de los informes de las auditorías internas y externas, así como visitas a la instalación, aplicándose la observación directa y entrevistas al personal del área económica.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico fáctico se exponen a continuación:

- Ø la empresa está en Perfeccionamiento Empresarial, según Acuerdo 5856 del Consejo de Ministros del 29 de diciembre del 2006,
- Ø la empresa cuenta con una Dirección de Contabilidad y Finanzas, estructurada por Grupos. La Contabilidad está centralizada a nivel de empresa,
- Ø la Contabilidad está certificada,
- Ø existen los medios informáticos y de comunicación que permiten operar los sistemas de Contabilidad (Versat) lo que permite el registro, procesamiento y presentación de la información contable,
- Ø se elaboran los siguientes estados financieros:
- Ø Estado de Situación o Balance General.

- Ø Estado de Resultado.
- Ø el manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad no responde a los requerimientos de la empresa,
- Ø el Capital de Trabajo que figura en el Balance sólo se realiza el cálculo del mismo, pero no se determinan las necesidades de financiamiento,
- Ø la empresa cuenta con el expediente de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios,
- Ø en el gráfico que se ilustra seguidamente se analiza el comportamiento de los ingresos en la moneda nacional, así como en la moneda libremente convertible.

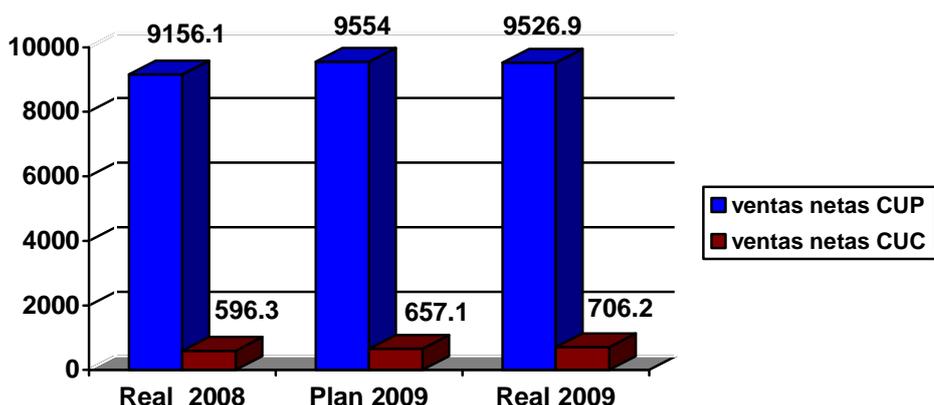
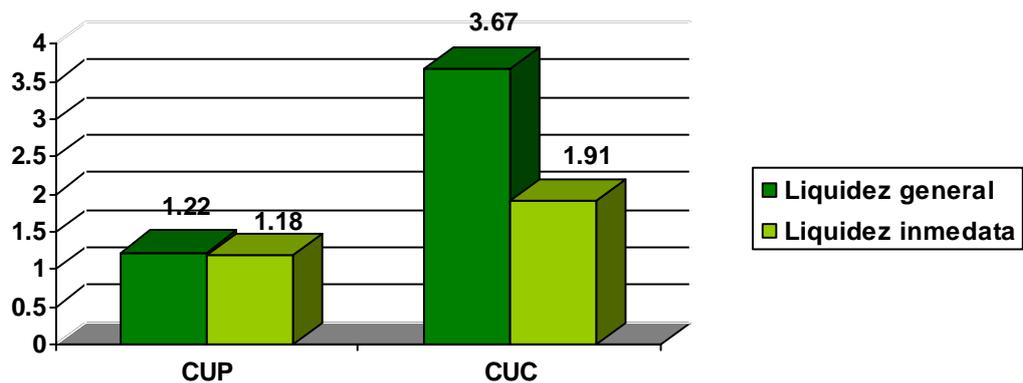


Gráfico 2.1 Tendencia de los ingresos. Fuente Estados Financieros.

Como se aprecia en el gráfico 2.1 la entidad planifica en el año 2009 un crecimiento en las ventas netas en la moneda libremente convertible de un 10.2 por ciento que significan 60,8 MP por encima del real 2008. Al cierre del año 2009 este indicador se cumple en un 107.5 por ciento que significan 49,1 MP por encima de lo planificado. En la moneda nacional se planifica un crecimiento de un 4.3 por ciento y se decrece en un 0.3 por ciento. Este incumplimiento esta dado por:

- Ø retiro de clientes y posiciones con agentes de seguridad y protección, venta y recarga de extintores y cursos de capacitación no cumplieron las expectativas planificadas, lo que dio lugar a que por estos conceptos se dejaran de ingresar 27,1 MCUP,

- ∅ los costos de las mercancías ascienden a 8199,8 MP y los gastos totales presentan un valor de 9094,5 MP, por tanto los costos de las mercancías representan un 90.2 por ciento del total de gastos de la empresa, y el 9.8 por ciento restante corresponde a otros gastos,
- ∅ el indicador costos por peso de venta es de 0. 8013 pesos y se incrementa con relación al plan en 0.0143 pesos que representa en valores relativos el 1.8 por ciento,
- ∅ la entidad planifica una utilidad de 1503,6 MP y se cumple en un 101.0 por ciento. El margen neto real es de 0.148 pesos y se cumple en un 100.7 por ciento,
- ∅ el índice de liquidez se utiliza para determinar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. El resultado obtenido en los indicadores contables se ilustra en el siguiente gráfico,



G

Gráfico 2.2 Índices de liquidez. Fuente Estados Financieros.

Liquidez general = Activo circulante / Pasivo circulante

LG CUC = $300,5 \text{ MP} / 81,8 \text{ MP} = 3,67 \text{ pesos}$

LG MN = $1336,6 \text{ MP} / 1094,2 \text{ MP} = 1,22 \text{ pesos}$

- ∅ Como se denota en el gráfico 2.2 la entidad cuenta con una liquidez general en la moneda nacional de 1.22 CUP es decir por cada peso de deuda tiene un peso con 22 centavos de activo circulante. En la moneda libremente convertible cuenta por cada peso de deuda con tres pesos con 67 centavos de Activo Circulante, lo que manifiesta que existen recursos inmovilizados,

Liquidez Inmediata = $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$

$$LI\ CUC = 300.5 - 143.6 / 81.8 = 1.91$$

$$LI\ MN = 1336.6 - 42.1 / 1094.2 = 1.18$$

- ∅ la liquidez inmediata es de 1.18 CUP y 1.91 CUC, si se considera que el rango establecido es de un peso, entonces se puede pensar que existen recursos inmovilizados. No obstante los resultados obtenidos en ambas monedas expresan que la entidad objeto de estudio no presenta riesgo de insolvencia,
- ∅ el Capital de Trabajo en la moneda libremente convertible, así como en la moneda nacional se aprecia en el gráfico 2.3

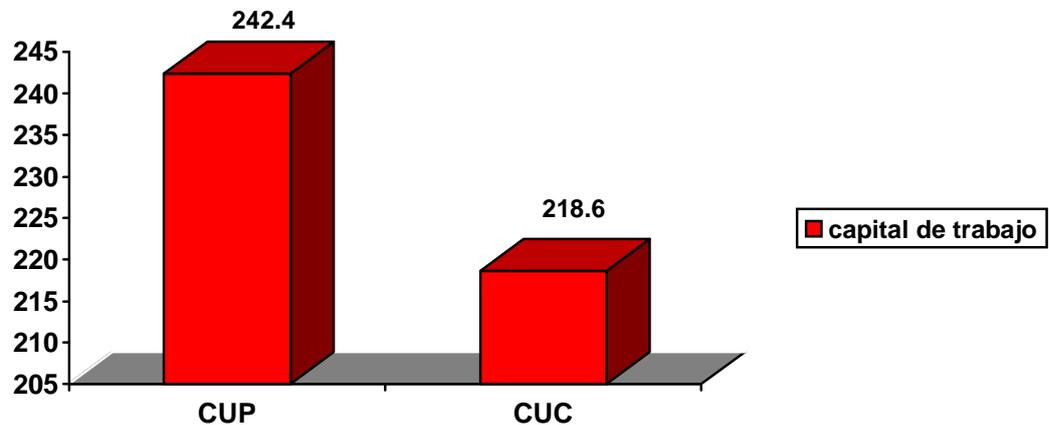


Gráfico 2.3 Capital de Trabajo. Fuente Estados Financieros.

En el período objeto de diagnóstico el Capital de Trabajo en la moneda nacional asciende a 242,4 MP y disminuye con relación a igual período del año anterior en 26,1 MP. En la moneda libremente convertible esta categoría presenta un valor de 218,6 MCUC,

En el gráfico que se ilustra a continuación se denota que el Activo Circulante en la moneda libremente convertible en el período objeto de análisis, aumenta con relación al año anterior en 66.2 MCUC y el Pasivo Circulante en 17.4 MCUC, lo que ha dado lugar a que el Capital de Trabajo aumente con relación al año anterior en 48.8 MCUC,

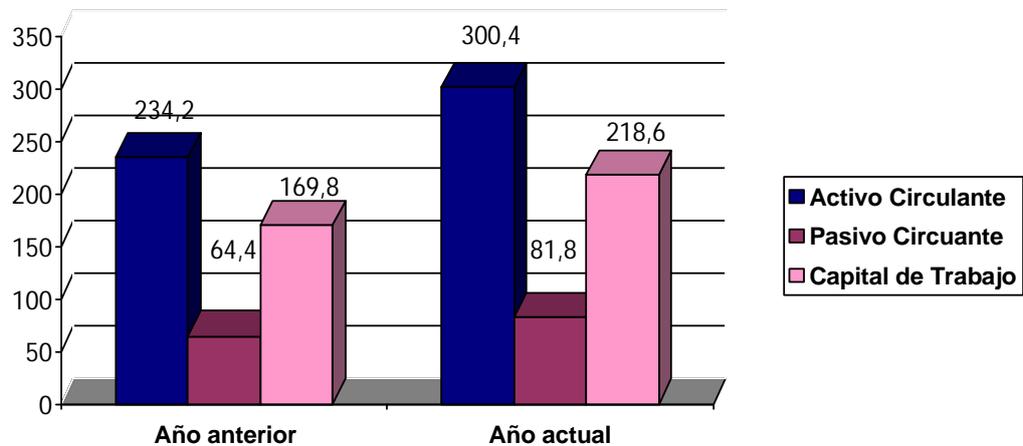


Gráfico 2.4 Componentes del Capital de Trabajo. Fuente Estados Financieros.

En la moneda nacional el Activo Circulante aumenta en 110.7 MCUP y el Pasivo Circulante en 185.5 MCUP, situación que da lugar a la disminución que presenta dicho fondo en 74.8 MCUP. Las partidas que mas influyeron en el incremento de los pasivos son :

- Ø Cobros anticipados 30.7 MCUP,
- Ø Depósitos recibidos 136.1 MCUP,
- Ø Préstamo recibidos por pagar 15.0 MCUP,
- Ø Gastos acumulados por pagar 13.5 MCUP.

Como se puede apreciar la empresa ha incrementado el endeudamiento, financiándose con capital ajeno lo que se denota en el siguiente gráfico.

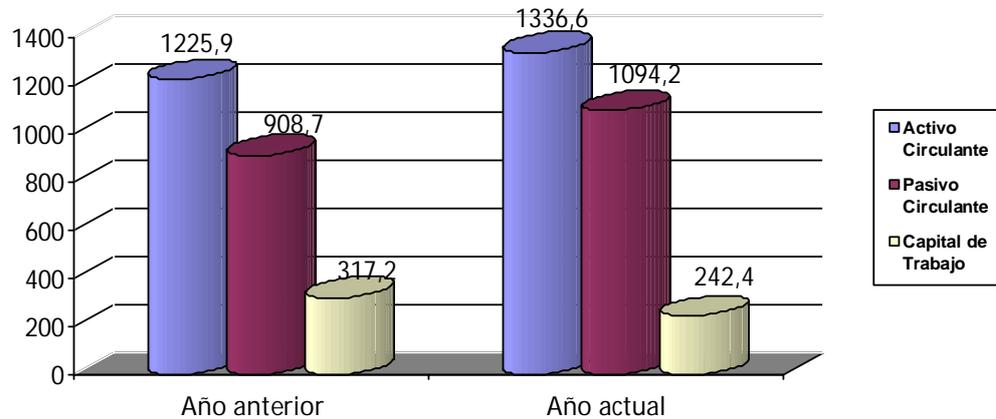


Gráfico 2.5 Componentes del Capital de Trabajo. Fuente Estados Financieros.

El efectivo en la moneda nacional tiende a disminuir en 114.6 MCUP y en divisa decrece en 1.6 MCUC, lo que se ilustra en el siguiente gráfico,

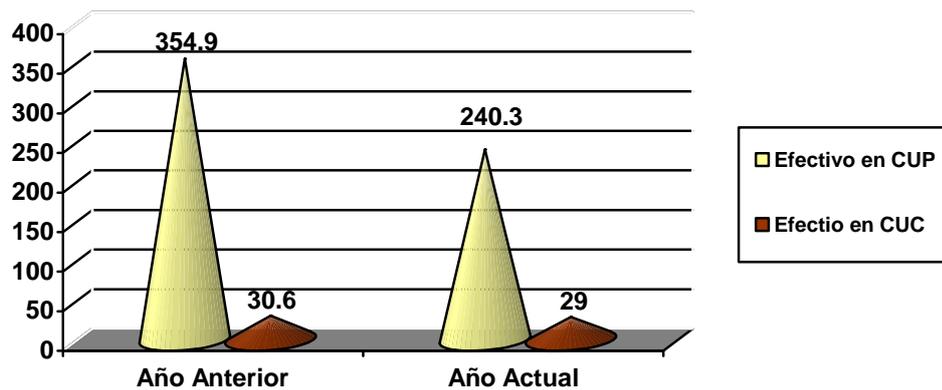


Gráfico 2.6 Efectivo en Caja y Banco. Fuente Estados Financieros.

Las cuentas por cobrar a clientes ascienden a 1127.2 MP y se incrementan con relación al año anterior en 144.4 MP En el siguiente gráfico se ilustra la estructura del saldo acorde a la antigüedad de la facturas.

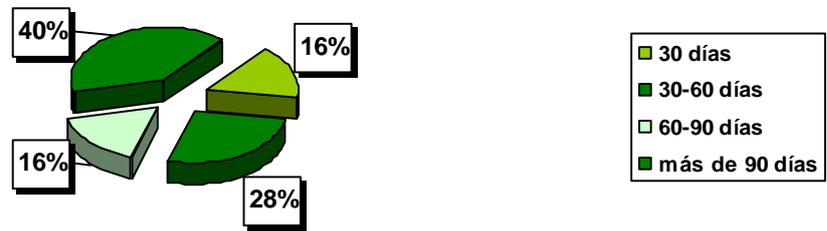


Gráfico 2.7 Edades de las cuentas por cobrar. Fuente Submayor de Cuentas por Cobrar

Como podemos observar las cuentas más representativas se encuentran en más de noventa días.

Los inventario asciende a 174.1 MP aumentan con relación al año anterior en 45.3 MP, lo que se denota en el siguiente gráfico.

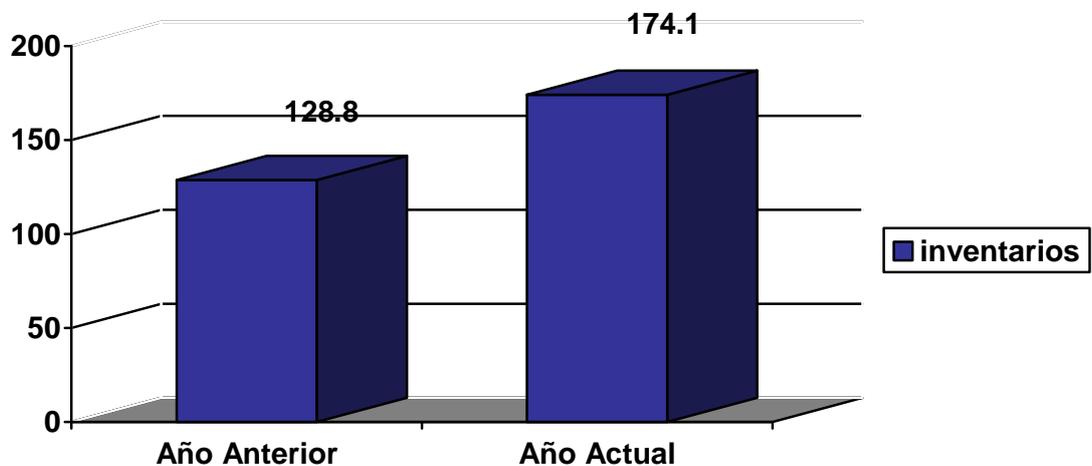


Gráfico 2.8 Tendencia de los Inventarios. Fuente Estados Financieros.

Las cuentas por pagar en la moneda nacional ascienden 36,1 MP y disminuyen con relación al año anterior en 6,5 MP. La antigüedad del mismo se ilustra en el siguiente gráfico.

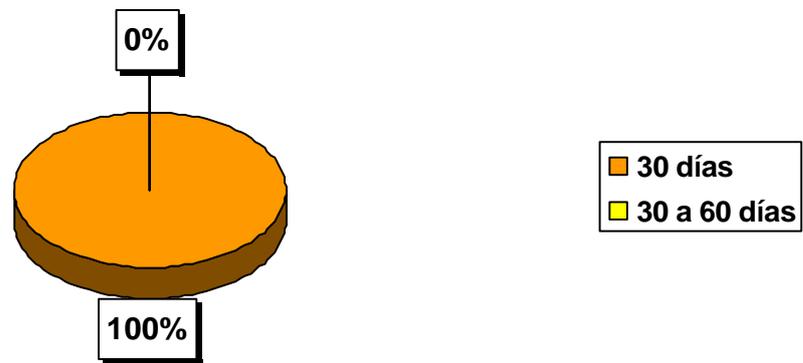


Gráfico 2.9 Edades de las cuentas por pagar. Fuente Submayor de Cuentas por Pagar.

La entidad presenta al cierre del ejercicio contable una utilidad de la moneda nacional del orden de 1331,8 MCUP y en la moneda libremente convertible una utilidad por un valor de 186,2MCUC.

El endeudamiento es de un 39.2 por ciento, siendo la deuda más representativa las obligaciones pendientes de aportar con el Presupuesto del Estado. En el siguiente gráfico se ilustran los indicadores que expresan apalancamiento.

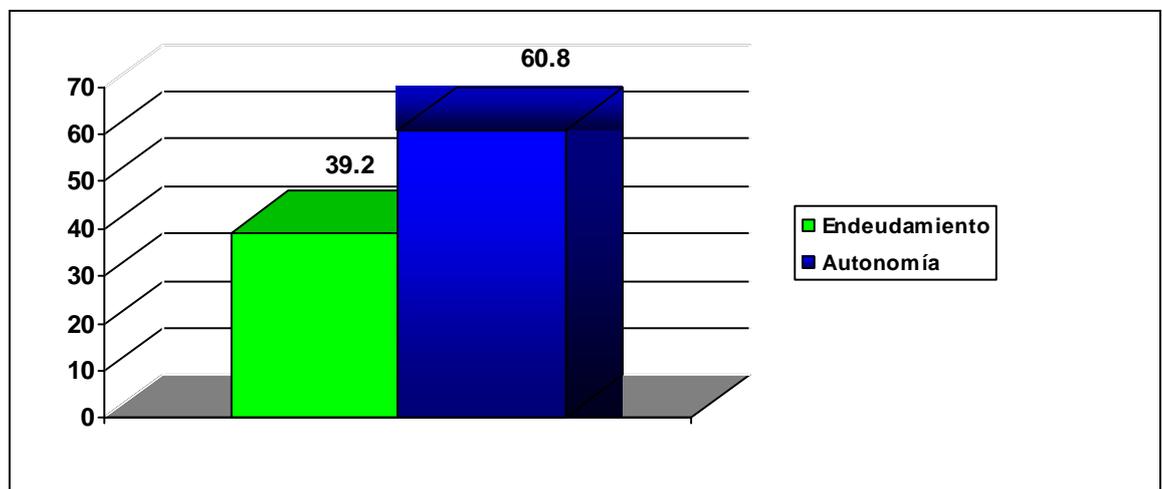


Gráfico 2.10 Apalancamiento. Fuente Estados Financieros.

El ciclo de conversión del efectivo es de 148 días, no se analiza la inmovilización de recursos. No existen proyecciones al respecto.

Seguidamente se ilustra el estado de Flujos de Efectivo.

Empresa de Seguridad y Protección

Estado de Flujos de Efectivo en Miles de Pesos

Diciembre 31 del 2009

Flujo por actividades corrientes

Fuentes

Cobranza	10 394,9
Total fuentes	10394,9

Usos

Desembolsos:

Pago a proveedores.....	734,0
Pago a trabajadores.....	6 007,9
Otros desembolsos	2 786,7
Total usos	9528,6
Aumento del efectivo por actividades corrientes	866,3

Flujo por actividades de inversión

Fuentes

Disminución de Equipos por instalar.....	1,2
Total fuentes	1,2

Usos

Aumento de Activos Fijos Tangibles	97,8
Aumento de Inversión Estatal	0,6
Total usos	98,4
Disminución del efectivo por Actividades de inversión	(97,2)

Flujo por actividades de financiación

Fuentes

Aumento del Préstamo Bancario	32,6
-------------------------------------	------

Aumento de Depósitos Recibidos	136,0
Aumento de Inversión Estatal	48,9
Total fuentes	217,5

Usos

Disminución de las Reservas Patrimoniales	194,4
Total usos	194,4

Aumento del efectivo por actividades de

Financiación	23,1
--------------------	------

Aumento del efectivo el 31-12-2009	792,2
--	-------

Comprobación.

Saldo al inicio	385,6
------------------------------	--------------

Saldo final	1177,8
--------------------------	---------------

Aumento del efectivo	792,2
-----------------------------------	--------------

Al cierre del ejercicio contable el 31 de diciembre de 2009, el efectivo tiende a incrementarse en 792,2 MP. El efectivo proveniente de las operaciones corrientes aumenta en 866,3 MP, por el incremento que presentan los depósitos recibidos de los clientes por traslado de valores, obteniéndose una cobranza de 10394,9 MP. El flujo por actividades de financiación tiende a incrementarse en 23,1 MP. No obstante las Reservas Patrimoniales disminuyen en 194,4 MP aportándose las mismas al Presupuesto del Estado. Los recursos propios se incrementan ya que la cuenta Inversión Estatal presenta un crecimiento con relación al inicio del año de un 48,9 MP.

Conclusiones del capítulo

Los resultados del diagnóstico manifiestan que la empresa objeto de estudio no proyecta los elementos que intervienen en el ciclo de conversión del efectivo, siendo este un factor determinante en el Capital de Trabajo. Existen recursos inmovilizados en los inventarios, así como en las cuentas por cobrar. Se desconoce el Capital de Trabajo Necesario para operar, así mismo no se analizan las necesidades de financiamiento y el rendimiento de la inversión. no figurando los mismos en el plan de la empresa. Por tal razón en el próximo capítulo se desarrolla y valida un procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo que posibilita la toma de decisiones que contribuyan a lograr la gestión eficiente del Circulante.

CAPITULO III: DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN, SANCTI SPÍRITUS

En el presente capítulo la autora diseña y valida el procedimiento propuesto para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo en la entidad objeto de estudio, así mismo demuestra que el mismo posibilita la información que requiere la dirección para la toma de decisiones que contribuyan a lograr una gestión eficiente en el circulante.

III.1. Propuesta de procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital de Trabajo.

El marco en el que se desenvuelve la empresa cubana en la actualidad, que busca a través del Perfeccionamiento Empresarial elevar la eficiencia económica requiere de la implementación de técnicas de análisis que permitan la toma de decisiones oportunas y razonables. En tal sentido el procedimiento propuesto constituye un soporte para la toma de decisiones ya que brinda información relevante para adoptar políticas empresariales que contribuyan a una gestión más eficiente del Capital de Trabajo. Este procedimiento sugiere los siguientes pasos:

Primer paso: proyectar el crecimiento futuro de las ventas.

Segundo paso: proyectar las necesidades de inventarios.

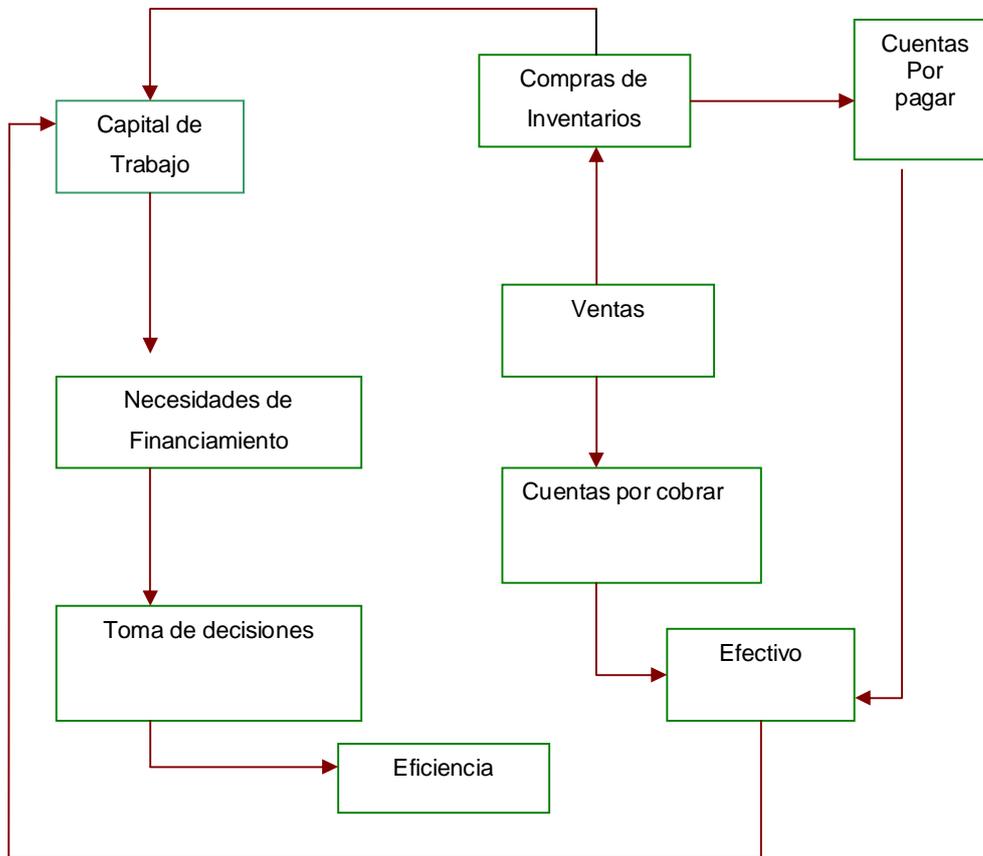
Tercer paso: proyectar el período promedio de días de cobro y pago eficiente.

Cuarto paso: proyectar el Capital de Trabajo que requiere la empresa para determinar las necesidades de financiamiento y la proyección de flujos de efectivo.

Quinto paso: proyectar el rendimiento de la inversión.

Sexto paso: controlar sistemáticamente el ciclo de conversión del efectivo para la toma de decisiones.

La autora es del criterio que estas consideraciones pueden quedar explicadas en el siguiente esquema:



Esquema 3.1: Fuente Elaboración Propia

En el esquema 3.1 se aprecia los elementos que inciden en la gestión del Capital de Trabajo. Como se plantea en el Capítulo I, el volumen de ventas es un factor que se relaciona directamente con las necesidades de Capital de Trabajo.

En dependencia del nivel de venta proyectado es la inversión de Capital de Trabajo en costo de operación, inventarios y cuentas por cobrar. Por tal razón se requiere el análisis de dicha categoría para tomar decisiones que contribuyan a mejorar las políticas de cobro, proyecciones de ventas, costos y gastos.

Una técnica de proyección muy utilizada es la de pronosticar las ventas, costos y gastos que originan erogaciones de efectivo, estableciéndose el pronóstico de la gestión de cobro y compras, se proyectan los saldos de los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Seguidamente se ilustra dicho pronóstico en el siguiente gráfico.

III.1. Primer Paso. Proyección del Crecimiento de las Ventas.

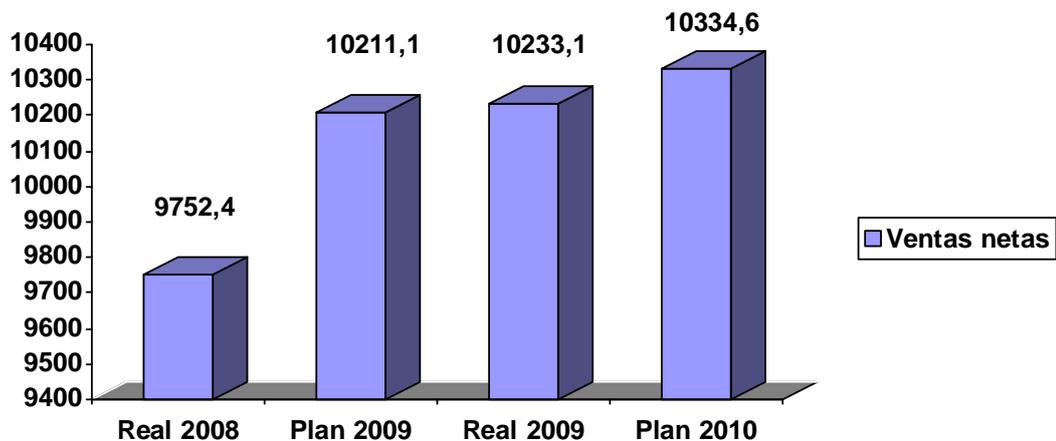


Gráfico 3.1 Análisis de las proyecciones de las ventas netas. Fuente Plan y Estado Financiero

En el gráfico 3.1 se aprecia la proyección de las ventas netas para los años 2009 y 2010. La proyección del indicador ventas netas presenta un crecimiento de un 6,0 por ciento con respecto al 2008 y con relación al 2009 el crecimiento no llega al uno por ciento.

III.1.1. Segundo paso: Proyección del saldo de los inventarios.

Se establece como pronóstico el costo de los materiales, en proporción a las ventas netas. En la siguiente tabla se ilustra la técnica utilizada.

Tabla 3.1: Proyección del ciclo de inventarios UM: MP

Cuentas	Real 2009	Proyección 2010	Crecimiento Proyectado
Gasto Materia prima y materiales	460,9	465, 5	101 %
Inventario	174,0	76,5	47.0 %
Ciclo de inventarios	138 días	60 días	53.0 %

Fuente: Elaboración Propia.

$[(\text{Gasto Materia Prima y Materiales} * \text{ICV}) / \text{Tiempo}]$ cobertura en días estimados

Donde:

ICV: Índice de crecimiento de las ventas

Sustituyendo la fórmula:

$$[(460,9 \text{ MP} * 1.01) / 365] 60 \text{ días} = 76,5 \text{ MP}$$

El ciclo de conversión de los inventarios se calcula:

$$(\text{Gastos de Materia prima y materiales} / \text{Inventario}) = \text{Veces}$$

$$365 \text{ días} / \text{veces} = \text{Ciclo de conversión}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$465,5 / 76,5 = 6.084 \text{ veces}$$

$$365 \text{ días} / 6.084 = 60 \text{ días}$$

En la tabla 3.1 se aprecia que la empresa para el año 2010, acorde al crecimiento de las ventas el gasto de materia primas y materiales proyectado es de 465,5 MP, manteniendo un ciclo de conversión de 60 días las necesidades de inventario ascienden a 76,5 MP, poniéndose de manifiesto que existen recursos inmovilizados

por un valor de 92,1 MP. Sin embargo en el período analizado el ciclo de conversión es de 138 días, lo que expresa que existen inventarios de lento movimiento. No obstante en el primer trimestre del año 2010, los inventarios tienden a disminuir en 2,4 MP. La autora considera que las existencias ocupan un peso significativo en la gestión eficiente del circulante por tal razón la dirección debe adoptar políticas para disminuir la inmovilización que existe en dichos recursos, considerando las necesidades proyectadas acorde al nivel de actividad previsto. Seguidamente se ilustra en el gráfico 3.2 el análisis de la tendencia que presenta el saldo de los inventarios

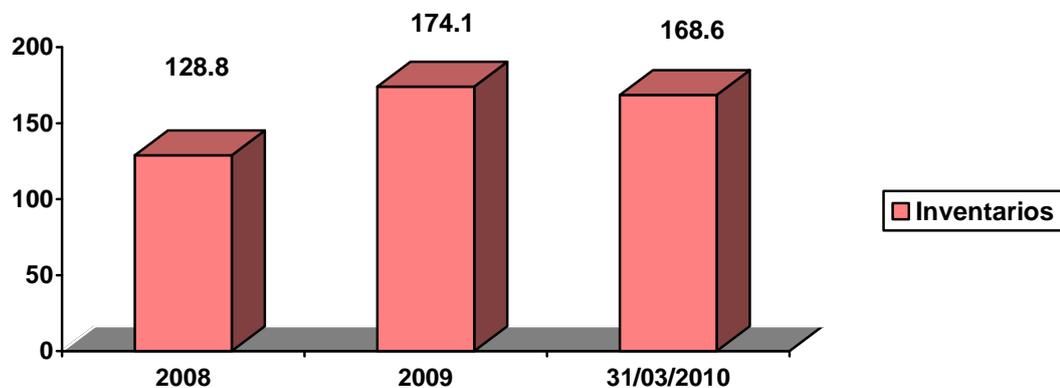


Gráfico 3.2. Tendencia creciente de los Inventarios. Fuente

III.1.3.Tercer paso: Proyección del saldo de las cuentas por cobrar y pagar

Una forma muy sencilla es la de medir las ventas diarias, para conocer el flujo diario promedio (ventas/ tiempo = flujo de fondo diario). Una vez realizado este cálculo se estima el período promedio de cobranza considerando los períodos anteriores. Para dicho cálculo se propone la siguiente fórmula:

(Ventas Plan / Tiempo) Plazo promedio estimado

Sustituyendo la fórmula:

$$(10\ 334,6 \text{ MP} / 365 \text{ días}) 40 \text{ días} = 1\ 132,6 \text{ MP}$$

Período promedio de cobranza se calcula:

Ventas netas / Cuentas por cobrar = veces

365 días / veces = Ciclo de conversión o período promedio de cobranza

Sustituyendo la fórmula:

$$10\,334,6 \text{ MP} / 1\,132,6 \text{ MP} = 9.12 \text{ Veces}$$

$$365 \text{ días} / 9.12 = 40 \text{ días}$$

En la tabla que se ilustra a continuación, se aprecia que la entidad manteniendo un ciclo de cobro eficiente de 40 días, según contratos de los clientes se proyecta el saldo de las Cuentas por Cobrar por un valor de 1132,6 MP.

Tabla 3.2: Proyección de las cuentas por cobrar

UM: MP

Cuentas	Real 2009	Proyección 2010	Crecimiento Proyectado
Ventas netas	10 233,1	10 334,6	101.0 %
Cuentas por cobrar	902,6	1 132,6	101.0 %
Ciclo de cobro	40 días	40 días	-----

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta un ciclo de pago de 40 días manteniendo un saldo de Cuentas por Cobrar de 1132,6 MP, acorde al nivel de actividad proyectado. No obstante este se deteriora en el primer trimestre del año 2010 ya que tiende a incrementarse en 3 días. En el siguiente gráfico se analiza la tendencia.

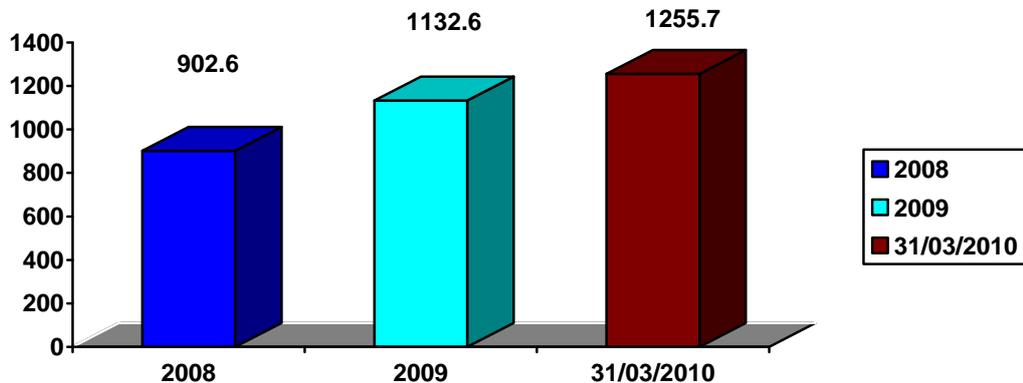


Gráfico 3.4 Análisis de la tendencia de las Cuentas por Cobrar. Fuentes Submayor Cuentas por Cobrar

Proyección del saldo de las Cuentas por Pagar.

En la proyección del ciclo de pago se requiere proyectar las compras y los gastos por servicios a terceros. Para proyectar las compras se aplica la siguiente fórmula:

Compras de Inventarios.

Compras = [(gastos reales de materiales * ICV) ± variación de las existencias]
Sustituyendo la fórmula:

$$\text{Compras} = [(460,9 * 1.01 - 85,5)$$

$$\text{Compras} = 380,0 \text{ MP}$$

La variación de las existencias se determina (Inventario Final -Inventario Inicial). Cuando el inventario inicial es mayor que el final se resta y cuando sucede lo contrario se le adiciona al gasto.

Las compras de inventarios proyectadas ascienden a 418,3 MP.

Las compras de servicios se proyectan como sigue:

$$\text{Compras de servicios recibidos de terceros} = \text{Gasto real} * \text{ICV}$$

Sustituyendo la fórmula:

$$232,0 \text{ MP} * 1.01 = 234,3 \text{ MP}$$

Compras de mercancías + compras de servicios = Compras totales

$$380,0 \text{ MP} + 234,3 \text{ MP} = 614,3 \text{ MP}$$

Para calcular el saldo proyectado de las cuentas por pagar se aplica la siguiente fórmula:

(Compras / Tiempo) Plazo promedio estimado

Sustituyendo la fórmula:

$$(614,3 / 365 \text{ días}) 40 \text{ días} = 67,3 \text{ MP}$$

Seguidamente se propone la tabla 3.3 donde figura el ciclo de pago proyectado.

Tabla 3.3: Proyección del ciclo de pago. UM: MP

Cuentas	Real 2009	Proyección 2010	Crecimiento Proyectado
Compras	692,9	614,3	78.6 %
Cuentas por pagar	42,6	67,3	157.9 %
Ciclo de pago	22 días	40 días	181.8 %

Fuente: Elaboración propia.

III.1.4.Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión del efectivo refleja el intervalo de tiempo requerido para convertir un peso invertido en Activos Circulantes. Se calcula sumando el período promedio de inventario con el período promedio de cobro y substrayéndole el período promedio de pago.

El ciclo de conversión del efectivo es una herramienta importante en el análisis de la gestión del Capital de Trabajo, por ser una variable determinante en las necesidades de financiamiento a corto plazo. Los elementos que se relacionan directamente con el ciclo de conversión del efectivo son las siguientes:

- ∅ ciclo de conversión de los inventarios,
- ∅ ciclo de conversión de las cuentas por cobrar,
- ∅ crecimiento proyectado de las ventas

Por tal razón las políticas deben estar dirigidas a disminuir el tiempo en que el efectivo destinado a cubrir Capital de Trabajo está inactivo, lo que requiere de la administración eficiente de los inventarios, cuentas por cobrar y efectivo. Seguidamente se muestra el análisis del ciclo de conversión del efectivo.

Tabla 3.4: Ciclo de conversión del efectivo.

Cuentas	Proyección	Real (Primer trimestre de marzo)	Variación
Ciclo de inventario	60 días	132 días	72 días
Más: Ciclo de cobro	40 días	43 días	3 días
Ciclo comercial	100 días	175 días	75 días
Menos: Ciclo de pago	40 días	18 días	- 22 días
Ciclo de efectivo	60 días	157 días	97 día

Fuente: Proyecciones 2010 y Estados financieros marzo 2010.

Como se aprecia en la tabla 3.4 la gestión del Capital de Trabajo en la entidad objeto de análisis es desfavorable ya que el efectivo invertido se recupera a los 157 días, incidiendo el ciclo de conversión de los inventarios [tiempo / (Gasto de materia prima y materiales / Inventarios)] que se materializa cada 132 días, lo que origina un ciclo comercial de 175 días. Otra deficiencia se encuentra localizada en el ciclo de cobro en 43 días mientras que el de pago se realiza a los 18 días, lo que evidencia que la entidad tiene más habilidad para pagar que para cobrar. Se considera que la dirección debe valorar la posibilidad de aplicar el principio Justo al tiempo. Por tal razón se propone:

- ∅ analizar la cantidad máxima y mínima de inventarios con el propósito de evitar recursos inmovilizados,

- Ø utilizar el apalancamiento a corto plazo renegociando con los proveedores los plazos de pagos a 40 días,
- Ø vender los productos de lento movimiento a COPLET.

III.1.5. Cuarto paso: determinación del Capital de Trabajo que requiere la empresa para operar

El Capital de Trabajo que se obtiene del Estado de Situación o Balance General no expresa las necesidades de fondos financieros que requiere la empresa. Determinar estas necesidades significa un principio elemental.

Para determinar las necesidades de Capital de Trabajo se requiere conocer el costo de las materia prima, salarios y otros gastos incurridos en el proceso de producción y los servicios previstos en el Estado de Resultado Presupuestado, se excluye el gasto por depreciación y amortización de los Activos Fijos, cuando no originan desembolsos de efectivo. Seguidamente se ilustra el cálculo del Capital de Trabajo a financiar.

Tabla 3.5: Cálculo del Capital de Trabajo Necesario UM: MP

Costos y Gastos	Desembolsos diarios de Efectivo	Stock Mat.	Plazo de cobro	Plazo de pago	Ciclo de efectivo	Capital de Trabajo necesario
						(7)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Materiales	1,3	60 días	40 días	40 días	60 días	78,0
Combustible	0,05	-	-	30 días	30 días	1,5
Energía	0,04	-	-	30 días	30 días	1,2
Salario	16,0	-	-	30 días	30 días	480,0
Otros gastos de fuerza de trabajo	6,2	-	-	30 días	30 días	186,0
Aporte depreciación	0,14	-	-	30 días	30 días	4,2
Teléfono	0,04	-	-	30 días	30 días	1,2
Otros gastos	0,6	-	-	40 días	40 días	24,0
Total	24,37					776,1

Fuente: Presupuesto de Gasto 2010

Como se aprecia en la Tabla 3.5 los costos y gastos se convierten en requerimientos financieros del Capital de Trabajo, para cada elemento se expresa el plazo en días del ciclo de conversión proyectado.

La determinación del Capital de Trabajo Necesario presupone la planeación como proceso de creación de condiciones para maximizar los resultados y garantizar el mantenimiento de una capacidad de pago adecuada.

Si la dirección de la empresa, conoce el Capital de Trabajo Necesario, puede tomar decisiones para eliminar todas aquellas inversiones de recursos y gastos que no sean imprescindibles para el logro de la eficiencia en la realización de las producciones y servicios.

Por tal razón se considera que los directivos involucrados en la determinación del Capital de Trabajo Necesario en la entidad objeto de análisis son:

- Ø director,
- Ø comercial,
- Ø jefe de recursos humanos,
- Ø sub director de economía,
- Ø jefes de agencias.

En la empresa objeto de estudio, las necesidades de Capital de Trabajo Operativo ascienden a 776,1 MP, determinar estas necesidades implica conocer el Capital de trabajo Operativo real que se obtiene del Balance lo que se aborda a continuación.

Análisis de Capital de Trabajo que se obtiene del Balance.

El Capital de Trabajo Operativo su cuantía depende del ciclo financiero a corto plazo, manteniendo una relación directa con el nivel de actividad. Para su cálculo se propone la siguiente fórmula:

$$KW = RP - AF = AC - PC$$

$$KW = KWO + FCF$$

$$KWO = C + I - PCO$$

$$FCF = E - PCF$$

Donde: KW: Capital de Trabajo

RP: Recursos Permanentes

CC: Cuentas por cobrar

I: Inventarios

PCO: Pasivo Circulante Operativo

PCF: Pasivo Circulante Financiero

FCF: Fondo Circulante Financiero

Sustituyendo la fórmula

$$KW = 2\,331,3 - 2\,000,7$$

$$KW = 330,6$$

$$KW O = 1443,6 - 1356,4$$

$$KWO = 87,2 \text{ MP}$$

$$FCF = 887,7 - 644,3$$

$$FC F = 243,4 \text{ MP}$$

$$KW = 87,2 + 243,4$$

$$KW = 330,6 \text{ MP}$$

El Capital de Trabajo real que se obtiene del Balance asciende a 330,6 MP, representado por un Capital de Trabajo Operativo de 87,2 MP y un Fondo Circulante de 243,6 MP el que se corresponde con el saldo que presenta el Efectivo en el Balance deduciéndole los depósitos recibidos por traslado de valores que no representan recursos financieros de la empresa, así como los préstamos bancarios. El Capital de Trabajo que se requiere para operar asciende a 776,1 MP y el real que se obtiene del Balance es de 330,6 MP al comparar ambos indicadores se denota un defecto de financiamiento que asciende a 445,5 MP incidiendo la duración del ciclo operativo.

Este análisis también se puede realizar como sigue:

Recursos Permanentes 750,5MP

Menos: Activos Fijos netos 359,5

Menos Otros Activos netos 60,4

Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra

Menos: Capital de Trabajo Operativo 87,2

Fondo Circulante Financiero 242,9

Menos: Capital de Trabajo Necesario 776,1

Necesidades de financiamiento para Capital de Trabajo 445,5 MP

La empresa presenta necesidades de financiamiento adicional para Capital de Trabajo por un valor de 445,4 MP, para cubrir estas necesidades ha convenido con la ONAT el aplazamiento de la deuda.

Coeficiente básico de financiación.

Este indicador expresa el equilibrio financiero de una empresa. Para su cálculo se propone la siguiente fórmula:

$$CBF = \frac{RP}{AFT + CTN}$$

Donde:

CBF: Coeficiente Básico de Financiación

RP: Recursos Permanentes

AFN: Activos Fijos Netos

CTN: Capital de Trabajo Necesario

Sustituyendo la fórmula:

$$CBF = 750,5 \text{ MP} / (359,5 + 776,1)$$

$$CBF = 0.66 \text{ pesos}$$

El resultado obtenido es menor a 1 por tanto la entidad presenta defecto de financiamiento, lo que hace evidente que en un futuro pudiera presentar problemas con la capacidad de pago.

- Ø Si **CBF > 1** el Capital de Trabajo real (se obtiene del Balance General) es superior al necesario, la empresa está financiada en exceso; esto desde el punto de vista de la solvencia es positivo pero puede estar afectando la rentabilidad (CTR > CTN).

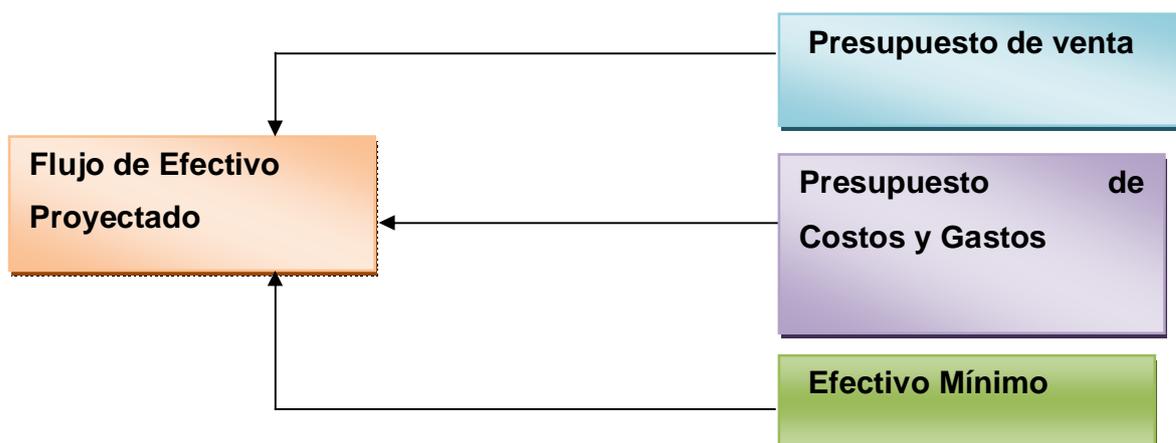
- Ø Si **CBF** < 1 el Capital de Trabajo real es inferior al necesario, y la empresa está siendo financiada por defecto ($CTR < CTN$).
- Ø Si **CBF** = 1 ($CTN = CTR$) se puede decir que la empresa está bien planteada, lo que no quiere decir que no pueda tener problemas de liquidez.

Flujo de efectivo proyectado.

Un principio básico en la gestión del Capital de Trabajo es el de planear la liquidez, su análisis posibilita a la gerencia tomar decisiones estratégicas y financieras para lograr el crecimiento de la empresa.

La liquidez está asociada al efectivo y para lograr la administración eficiente del dinero es necesario proyectar flujos de efectivo, el mismo constituye una herramienta que apoya la toma de decisiones, suministrándole a los directivos una información oportuna sobre la disponibilidad de dinero día a día para cubrir los gastos que originan erogaciones.

El flujo de efectivo es una forma anticipada de las entradas y salidas de efectivo considerando las operaciones normales de la entidad, este depende de los presupuestos operativos, abarca un período de un año lo que posibilita tener una idea de los máximos y mínimos resultante de los ingresos. Su relación con los presupuestos operativos se ilustra en el siguiente esquema.



Esquema 3.2 Flujo de Efectivo y su relación con los Presupuestos. Fuente
Elaboración Propia.

En el esquema 3.2 se denota la relación directa que presenta el Estado de Flujo de Efectivo proyectado con los presupuestos. Los ingresos deben proyectarse considerando los siguientes criterios:

- ∅ contratos con los clientes,
- ∅ política de cobro establecida.

Los desembolsos de efectivo por concepto de costos y gastos deben proyectarse detalladamente acorde a los elementos de gastos para su posterior análisis. Se generan desembolsos por las operaciones normales tales como:

- ∅ pago a proveedores por compras de inventarios,
- ∅ pago a trabajadores,
- ∅ pagos por servicios de reparaciones y mantenimientos,
- ∅ pago por electricidad,
- ∅ pago por servicios de comunicaciones,
- ∅ pago de agua.
- ∅ pago por otros servicios recibidos.

Desembolsos financieros.

- ∅ pago por servicios y comisiones bancarias,
- ∅ recargo de las transacciones financieras,
- ∅ pago por intereses,
- ∅ aportes de las utilidades al Presupuesto del Estado.

El Efectivo mínimo representa la cantidad mínima de dinero que requiere la empresa para garantizar sus compromisos de pago, representando un margen de seguridad para la liquidez y el rendimiento de la inversión. El flujo de Efectivo proyectado se ilustra a continuación considerando el nivel de actividad, costos y gastos según presupuesto y el ciclo financiero a corto plazo proyectado para un período de un trimestre, desde el 1 de enero hasta el 31 de marzo de 2010.

La proyección de los indicadores se realiza como sigue:

1.Saldo inicial efectivo operaciones corrientes	271,1
2.Entradas	
3.Cobro a clientes	2307,6
4.Otros cobros	0,0
5.Total de entradas	2307,6
6.Salidas	
7.Pago a proveedores	161,5
8.Pago a trabajadores y otros gastos fuerza de trabajo	1998,0
9.Otros desembolsos	12,6
10.Total salidas	2172,1
11.Saldo Final	406,6

Fuente Elaboración Propia

Cobranza:

Ventas según Plan + saldo inicial de cuentas por cobrar - saldo final de cuentas por Cobrar – saldo inicial de cobros anticipados + saldo final de cobros anticipados.

Sustituyendo:

$$2537,6 + 902,6 - 1127,8 = 2\ 312,4 \text{ MP}$$

Las ventas se obtienen del Plan, el saldo inicial de las cuentas por cobrar que figura en el Balance de la Contabilidad y el saldo final corresponde a la proyección (2537,6, MP/ 90 días) 40 días = 1127,8 MP.

Pago a Proveedores: Compras de inventarios y Gastos por servicios a terceros

Compras = Desembolso proyectado – Saldo Inicial + Saldo final de cuentas por pagar

Sustituyendo:

$$234,0 - 174,0 + 78,0 = 138,0 \text{ MP}$$

Compras de Inventarios 138,0

Desembolsos por servicios recibidos de terceros 83,7 MP

Pago a Proveedores = 130,8 + 83,7 + 42,6 – 98,5 = 165,8 MP

Como se aprecia en el estado proyectado de Flujo de Efectivo la entidad manteniendo un ciclo financiero de 60 días, se estima un aumento del efectivo en el trimestre por actividades corrientes de 165,8 MP, al deducirle el impuesto por utilidades por un valor de 136,6 MP, entonces el saldo final asciende a 414, 8 MP. El análisis del Estado de Flujos de Efectivo proyectado y el real obtenido le permite a los directivos conocer el impacto que tienen las actividades de la empresa en los fondos. Por tal razón los flujos de efectivo se deben proyectar para cada período contable (mes).

III.1.6. Quinto paso: Rendimiento Operativo.

En este paso se han considerado los siguientes análisis: rendimiento del Capital de Trabajo y operativo.

El rendimiento del Capital de Trabajo Necesario se puede evaluar mediante, el siguiente indicador.

Utilidad Neta en Operación por peso de Capital de Trabajo Necesario.

Este indicador expresa eficiencia y competitividad en el rendimiento del Capital de Trabajo, pues mide las veces que la Utilidad Neta en operación contiene al Capital de Trabajo.

Para su cálculo se propone la siguiente fórmula:

$$\frac{UNO}{CTN}$$

Donde:

UNO: Utilidad Neta en Operación.

CTN: Capital de Trabajo Necesario

La Utilidad Neta en operación excluye los gastos e ingresos financieros, así como otros gastos e ingresos no imputables a la actividad comercial, ésta representa la Utilidad Neta que se obtiene en las operaciones normales de la entidad. Para el análisis de este indicador se propone la siguiente tabla:

Tabla No 3.6 Análisis del Rendimiento del Capital de Trabajo UM:MP

Indicadores	Plan	Real	Cumplimiento %
Utilidad neta en Operación	379,5	453,9	119.6
Capital de Trabajo Necesario	461,1	776,1	168.3
Rendimiento del Capital de Trabajo	0.82	0.58	70.7

Fuente: Estado de Resultado y Presupuesto.

Según la información que brinda el plan de la empresa el rendimiento a lograr es de 0.82 pesos. Sin embargo, al efectuarse el análisis sobre la base de las necesidades del Capital de Trabajo se obtiene un resultado en este indicador de 0.58 pesos de Capital de Trabajo por cada peso de utilidad. En tal sentido la autora considera que las necesidades de financiamiento que figuran en el Plan no reflejan objetivamente el fondo que requiere la empresa para operar.

Rendimiento operativo.

Las empresas para realizar sus actividades requieren invertir en activos, para ejecutar dicha inversión es necesario analizar el nivel de actividad y los recursos para lograrlo. Para financiar los activos se utilizan diferentes fuentes de financiamientos y según estas se evalúa el riesgo considerando las perspectivas de rendimiento.

El nivel de actividad, los recursos que se requieren y su financiamiento determinan el rendimiento, siendo este un indicador fundamental para que la entidad pueda desarrollarse y crecer. Por tal razón se propone proyectar dicho indicador en el Plan y ejercer el control de su cumplimiento. Este se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento Operativo} = \text{Ganancia Operativa} / \text{Activos Operativos}$$

La ganancia operativa representa el beneficio atribuible al Activo Operativo, indicador que se calcula en la empresa objeto de estudio como sigue:

Ventas

Menos: Costo de venta

Utilidad Bruta en venta

Menos: Gastos Generales de operación

Utilidad neta en Operación

Los Activos Operativos están representados por los Activos Circulantes o Corrientes y los Activos Fijos.

Para el análisis del rendimiento operativo se propone la siguiente tabla.

Tabla 3.7 Análisis del rendimiento operativo.

Indicadores	Plan	Real	Cumplimiento
Utilidad neta en operación	379,5	453,9	119.6
Activos Operativos	2011,0	2690,8	133,8
Rendimiento Operativo	0.1887	0.1687	89.4

Fuente: Plan y Estados financieros marzo 2010.

Como se aprecia en la tabla 3.6 el rendimiento operativo como indicador que expresa crecimiento, no figura en los planes de las empresas estatales cubanas. Por la importancia del mismo se propone su proyección.

El rendimiento operativo tiende a disminuir en un 10.6 por ciento por el incremento del Activo Circulante en un 60.8 por ciento incidiendo lo inventarios y las cuentas por cobrar y el efectivo por depósitos recibidos.

Sexto paso: Toma de decisiones.

El procedimiento propuesto está orientado a la toma de decisiones operativas y estratégicas. La autora considera que estas decisiones deben estar dirigidas a lograr:

Ø políticas de cobros más eficientes,

- Ø el pago a los proveedores acorde a lo convenido en los contratos,
- Ø el cumplimiento del ciclo de conversión del efectivo acorde a lo proyectado,
- Ø disminuir la inmovilización de recursos en los inventarios mediante la venta de las existencias ociosas a COPLET.
- Ø la proyección de flujos de efectivo con vista a incrementar la eficiencia en la gestión del circulante.

Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo la autora diseña y valida el procedimiento propuesto para el análisis de la gestión del Capital de Trabajo, basado en la planeación financiera, que posibilita a los directivos tomar decisiones operativas y estratégicas, que contribuyan a disminuir el riesgo de insolvencia y a incrementar el rendimiento de la inversión. En la validación del procedimiento se demuestra que existen recursos inmovilizados en los inventarios y cuentas por cobrar, lo que origina un ciclo de conversión de efectivo de 130 días. En tal sentido la empresa se financia con las obligaciones a pagar al Presupuesto del Estado. Por tal razón propone proyectar el flujo de efectivo operativo, por corresponderse con la utilidad operativa y por dar a conocer los movimientos entre la empresa, sus clientes, proveedores de bienes de consumo y el Estado, siendo estos los elementos básicos del ciclo financiero a corto plazo.

CONCLUSIONES

- Ø El estudio realizado ha permitido el diseño de un procedimiento basado en la planeación financiera que posibilita analizar la gestión del Capital de Trabajo para la toma de decisiones que contribuyan a la administración eficiente del circulante.
- Ø En el resultado del diagnóstico se pone de manifiesto que no se analizan los indicadores financieros con el rigor que estos requieren para la toma de decisiones operativas y estratégicas que contribuyan al incremento de la eficiencia.
- Ø Las necesidades de Capital de Trabajo Operativo dependen del nivel de actividad, su proyección posibilita determinar las insuficiencias de financiamiento.
- Ø La duración del ciclo financiero, los flujos de fondos y los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad económico-operativa de la empresa posibilita evaluar la liquidez.
- Ø El nivel de actividad, los recursos utilizados y su forma de financiamiento representan elementos que definen el rendimiento.
- Ø En el presente trabajo se ha demostrado que el procedimiento propuesto puede ser implementado en todas las empresas de seguridad y protección.

RECOMENDACIONES

- Ø Instrumentar el procedimiento propuesto para el análisis de la gestión del Capital de Trabajo en la toma de decisiones con vista a lograr la administración más eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Ø Efectuar periódicamente el análisis de los resultados obtenidos en la gestión del Capital de Trabajo para medir la efectividad en la aplicación del procedimiento propuesto en el presente trabajo.
- Ø Capacitar a los directivos y trabajadores en el análisis del Capital de Trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, José: *Análisis de Balance, Auditoría e Interpretación*, Editorial DONOSTIARRA, España 1998.
2. Amát Salas, Oriol: *Análisis de los Estados Financieros*.
3. Benítez Miranda, Miguel Ángel y Miranda Dearribas, María Victoria: *Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección*, Cuba 1997.
4. Castro Ruz, Fidel: Discurso pronunciado por la inauguración del primer hotel en Cayo Coco, Ciego de Ávila. Periódico Granma La Habana 16 de noviembre de 1993.
5. Fomero Ricardo. *Análisis Financiero con información contable. Manual de Estudio Programado*. Argentina. 2006.
6. Gil Morell, Inés M: Tesis de Doctorado "Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano". 1999.
7. Gitma, Laurence: *Fundamentos de Administración Financiera*.
8. Gómez, Geovanny E.: Artículo Administración del Capital de Trabajo -www. Googlee.com, noviembre 2003.
9. Gómez, Geovanny E.: Artículo El Estado de Origen y Aplicación de Fondos -www. Gestipilis.com, 2004.
10. González Jordán, Benjamín: *Las Bases de las Finanzas Empresariales*. Editorial Academia. La Habana, Cuba 2003.
11. Guajardo Cantú, Gerardo: *Contabilidad Financiera*. Segunda Edición. México 1984.
12. Kennedy, Ralf Dale y Mc Mullen: *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.
13. León Valdés, Cesar A.: Artículo Construcción de un Estado de Flujo

-www.Google.com, 2003.

14. Loring, Jaime: *La Gestión Financiera*, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995.
15. Marx, Carlos: *El Capital: Crítica de la Economía Política*.- La Habana: Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 11963. - t1
16. Moreno, Joaquín: *Las Finanzas en la Empresa*. Cuarta Edición. México 1989.
Name, Alberto: *Contabilidad Superior*. Cuba 1980.
17. Santandeur, Elíseo: *El Chequeo de la Empresa*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993.
18. Weston, J. Fred y Capeland, Thomas E.: *Fundamentos de Administración Financiera*. Novena Edición. México 1996.
19. Weston, J y Brigham: *Fundamento de Administración Financiera*, Décima Edición, Editorial MC Grauw-Hill Interamericana. México S.A, de CV. México 1996.