

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Disponibilidad Financiera en la UEB
Embotelladora de Cervezas Guantánamo.**



Autora: Caridad del Carmen Pileta Bles.

Guantánamo 2015

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Disponibilidad Financiera en la UEB
Embotelladora de Cervezas Guantánamo.**

Autora: Caridad del Carmen Pileta Bles.

Tutor: Dr. C. Luis Ángel Kerton Manners.

Pensamiento



“ Debemos concentrar nuestros esfuerzos en el aumento de nuestra producción y la productividad. Si importante es ganar batallas en el campo militar frente a las agresiones imperialistas, igualmente importante para la revolución es ganar la batalla de la producción. ”

Dedicatoria

A la memoria de mi madre por ser mi luz y faro en cada momento de mi vida, por ser el aceite que le pone luz a mi lámpara para que siempre me ilumine, y me lleve por el camino correcto siempre con su compañía y la de DIOS.

A mi padre por apoyarme en todos los momentos de mi vida.

A mi hija la que multiplica el amor y la fuerza en mi corazón, por ser el motor impulsor de mi vida, la que no permite que me detenga y me crezca ante cualquier dificultad y obstáculo que se pueda presentar, a ella que me ha enseñado a **AMAR**.

Agradecimientos

El más especial de los agradecimientos al Dr.C Ramón Peñalver por demostrarme que en la vida uno es lo que se propone ser, por ayudarme en los momentos más difíciles de mi carrera y hacerme ver que los problemas son los que te obligan a crecer y no detenerte, siempre dedicándome esta frase:

“La Grandeza de un hombre no se mide por el terreno que ocupan sus pies, sino por el horizonte que descubren sus ojos.”

Al Teniente Coronel Víctor Manuel Calzado Obrec Jefe de Preparación Combativa en la Región Militar Guantánamo, por esa inyección de fuerza y optimismo en los momentos más difíciles de mi vida.

Al Mayor Joaquín Villalón Alva Jefe de Centro de Comunicaciones de la Región Militar Guantánamo y su equipo de trabajo por ayudarme en la parte más costosa de este trabajo, impresión y encuadernación.

El más significativo de los reconocimientos a mi tutor Dr. C Luís Ángel Kerton Manners por despertar el interés y el amor en mi carrera, lo que yo nunca había sentido en todo este tiempo, le agradezco que desde que empecé a trabajar con él empecé a sentir amor por mi profesión.

A todos desde lo más profundo de mi corazón el más sincero de los agradecimientos.

Resumen

La presente investigación parte de las limitaciones que existen en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo relacionadas con la disponibilidad financiera y tiene como objetivo Proponer alternativas para contribuir a una eficiente administración del Ciclo de flujo de efectivo, de manera que se asegure una mejor disponibilidad financiera en correspondencia con las necesidades de la entidad.

Para cumplir este objetivo se valoraron los principales conceptos relacionados con la administración del capital de trabajo, con énfasis en el Ciclo de flujo de efectivo y su importancia para la actividad empresarial. De igual manera se presenta la caracterización general de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.

También se calcula el Capital de Trabajo y se realiza un análisis del estado actual del Ciclo de flujo de efectivo, evaluando el comportamiento del ciclo operativo y del ciclo de pagos, a partir de las interrelaciones existentes entre estas razones, por lo cual se buscó el apoyo de otras razones financieras seleccionadas. Luego se proponen alternativas para la disminución del ciclo de conversión en efectivo con las que se aspira a mejorar la disponibilidad financiera de la entidad.

Índice

	Pág.
Introducción	1
Desarrollo	5
CAPITULO 1. La administración del ciclo de flujo de efectivo y su importancia para la eficiencia de la actividad empresarial	5
1.1 La administración del capital de trabajo y su importancia para la actividad empresarial.	5
1.2 La administración del flujo de efectivo y su incidencia en la administración del Capital de Trabajo.	15
1.3 Caracterización general de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.	22
Capítulo II: Alternativas para contribuir a un mejor comportamiento del flujo de efectivo	28
2.1.- Análisis del capital de trabajo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.	28
2.2.- Valoraciones sobre el comportamiento del flujo de efectivo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.	34
2.3 .- Alternativas para contribuir a la disminución del ciclo de conversión en efectivo.	39
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Bibliografía	46
Anexos	48

Introducción

Cuba está inmersa en un proceso vital para el desarrollo económico y social del país, materializado en los lineamientos de la política económica y social aprobados por el 6to congreso del partido y la actualización de su modelo económico, que permitirán la consolidación de la sociedad socialista, justa y humana que estamos empeñados en perfeccionar.

Lo anterior requiere del concurso consiente de la mayoría de los trabajadores y en especial de los cuadros, que tienen la responsabilidad de conducir la actividad empresarial, donde el análisis y tratamiento de los procesos financieros con la utilización de técnicas como la Administración del Capital de trabajo puede ser de suma importancia.

La Embotelladora de Cerveza Guantánamo, enclavada en la calle 17 sur entre 4 y 5 oeste, es una Unidad Empresarial de base de la Empresa Cervecería Hatuey de Santiago de Cuba, avalada por su dedicación a favor de la satisfacción de las exigencias del mercado nacional, con más de veinticinco años de trabajo en la producción de cerveza embotellada y a granel, productos que en su objeto social además de producirlos está autorizada a comercializar.

En una investigación preliminar realizada, se pudo comprobar que existen debilidades, entre las que destaca: Existencia de débil gestión de cobros, con incumplimiento de los plazos establecidos en los contratos, bajo nivel de rotación de los inventarios, dificultades con el cumplimiento de las producciones que dificultan las ventas en los plazos planificados y por tanto limitan los planes de ingresos, así como déficit de liquidez disponible, que retardan el cumplimiento de los compromisos financieros, fundamentalmente las cuentas por pagar

De igual manera se cuenta con una tecnología obsoleta, que se complementa con una baja utilización de la capacidad productiva. Estudios realizados condujeron a incluir proyectivamente, como solución el montaje de una línea de Cerveza dispensada, sustituir la lavadora de botellas por una de mayor capacidad y régimen de trabajo e implementar un sistema de tratamiento de residuales que permita elevar la calidad de los productos que se comercializan. Sin embargo, en la proyección de

la empresa, esta solución no es inmediata y se conoce que las organizaciones en crecimiento necesitan capital adicional para las inversiones.

Desde esta óptica se hace necesario comprender que la proyección de la UEB dependerá de la adecuada utilización de los recursos financieros disponibles, lo que está estrechamente relacionado con la eficiente administración del Capital de Trabajo, en especial de administración del Ciclo de flujo de efectivo

Por lo anterior, se plantea como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a alcanzar un mejor comportamiento del Ciclo de flujo de efectivo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo?

En esta investigación se declara como **Objeto** el Capital de trabajo y como **Campo** la Administración del Ciclo de flujo de efectivo

Para dar solución al problema se presenta como **objetivo**: Proponer alternativas para contribuir a una eficiente administración Ciclo de flujo del efectivo de manera que se asegure una mejor disponibilidad financiera en correspondencia con las necesidades de la entidad.

Hipótesis: con la propuesta de alternativas que contribuyan a una mejor administración del Ciclo de flujo del efectivo se puede lograr un adecuado comportamiento y una eficiente integración del ciclo operativo y el ciclo de pago, de manera que se mejore el comportamiento del ciclo de conversión de efectivo y por tanto la disponibilidad financiera de la entidad.

Tareas:

1. Valorar los principales conceptos relacionados con la administración del capital de trabajo, con énfasis en el Ciclo de flujo de efectivo.
2. Diagnosticar las características generales de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.
3. Determinar el capital de trabajo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo
4. Evaluar el Ciclo de flujo de efectivo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.

5. Proponer alternativas para una mejor administración Ciclo de flujo del efectivo.

Durante el proceso investigativo se utilizaron los siguientes **Métodos:**

Teóricos:

- Histórico lógico, para comprender la estructura actual del sistema de indicadores del Capital de Trabajo en correspondencia con el comportamiento en los últimos tiempos en la entidad donde se realiza el estudio
- Enfoque sistémico, para evaluar los indicadores del capital de trabajo en su integración y dependencia relativa, a partir de la relación existente ellos y el resto de los indicadores del sistema financiero de una entidad.
- Estudio documental, para profundizar en los principales conceptos relacionados con el tema investigado, a través del estudio de bibliografía actualizada, así como contribuir a la caracterización de la entidad y la recopilación de información contable y financiera, a partir de la revisión de libros y registros que reflejan el comportamiento en los últimos años.

Empíricos:

- Entrevistas a directivos y especialistas de la UEB vinculados a las áreas contables de la empresa, para corroborar la información obtenida en el diagnóstico inicial y profundizar en las causas y factores que afectan el comportamiento de los indicadores calculados y fundamentar los análisis realizados

Matemáticos:

- Análisis porcentual, que sirvieron de base para realizar las valoraciones y comparaciones cualitativas resultantes del cálculo de indicadores
- Tablas, para sintetizar y organizar la información contable y financiera recopilada que sirvieron de base a la investigación.
- Gráficos, para representar la información recopilada y facilitar su análisis e interpretación

El trabajo se estructura en dos capítulos. En el primero se valoran los principales conceptos relacionadas con la administración del capital de trabajo, con énfasis en

el Ciclo de flujo de efectivo y su importancia para la actividad empresarial. De igual manera se presenta la caracterización general de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.

En el segundo capítulo, a partir del análisis del estado actual del Ciclo de flujo de efectivo de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo se evalúa el comportamiento del ciclo operativo y del ciclo de pago, con el apoyo de algunas razones financieras seleccionadas. Luego se proponen alternativas para la disminución del ciclo de conversión en efectivo y se valora la efectividad de las alternativas propuestas, comprobando que con su aplicación se puede contribuir a una mejor administración del ciclo de flujo del efectivo.

CAPITULO 1. La administración del Ciclo de flujo de efectivo y su importancia para la eficiencia de la actividad empresarial

1.1 La Administración del Capital de Trabajo y su importancia para la actividad empresarial.

En los últimos años son muchas las razones por las cuales ha adquirido mayor importancia la administración del capital del trabajo, entre otros aspectos, por su incidencia en la salud financiera de toda empresa.

Entre los aspectos que hacen esta disciplina financiera especialmente trascendente, destaca el hecho de que las estadísticas revelan que la dirección principal de todo análisis financiero se enfoca hacia las operaciones internas de las empresas, las que por lo general se realizan diariamente y se considera bajo el terreno de la administración del capital de trabajo.

Adicionalmente, es una regularidad en el sistema empresarial cubano, que los activos circulantes se conforman por alrededor del 60 % de los activos totales, evidenciando que representan una proporción considerable dentro de los activos, y debido también a estas inversiones tienden a ser relativamente ligeros, los activos circulantes requieren de una cuidadosa atención de los cuadros y funcionarios relacionados con los procesos contables y financieros de la entidad.

Desde otro punto de vista, también es importante tener en cuenta que la administración del Capital de trabajo es de extrema importancia para cualquier empresa, pero especialmente para las empresas pequeñas, las que por la limitaciones para acceder a otros financiamientos, deben apoyarse en la inversión en efectivo, cuantas por cobrar, e inventario.

También poseen un acceso relativamente limitado al mercado de capital a largo plazo, por lo que deben basarse sólidamente en los préstamos bancarios a corto plazo, y en el crédito comercial, ambos afectan el capital de trabajo porque incrementan los niveles de pasivo circulantes de la empresa.

En este mismo sentido, la bibliografía consultada reconocen que las pequeñas empresas, categoría en que se incluyen las unidades empresariales de base y otras estructuras con independencia económica, tienen un acceso generalmente limitado a

las opciones de mercado a largo plazo, por lo que deben acudir a la variante del crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo, con la consabida implicación de que ambos afectan el capital de trabajo aumentando los pasivos circulantes.

Las operaciones de la empresa deberán ser financiadas, por tanto se hace obligatorio que el administrador financiero se mantenga al tanto de las tendencias de dichas operaciones y del impacto que ocasionaran en el capital de trabajo.

El Capital de Trabajo se define muy frecuentemente como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también a corto plazo. Se calcula determinando la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, por lo tanto la existencia de capital de trabajo se vincula con la condición de liquidez general. También se le denomina capital circulante, fondo de maniobras, capital neto de trabajo; los que utilizan este último término consideran el activo circulante como capital de trabajo bruto.

En sentido general son muchas las formas de definir el Capital de Trabajo, por lo que al revisar diferentes bibliografías, aparece explicado de diferentes formas que revelan su importancia, entre las que destacan las siguientes maneras:

1. Es la parte del Activo Circulante que se cubre con fuentes de carácter permanente.
2. Es el Capital Operativo de la Empresa.
3. Es el fondo a través del cual la Empresa puede hacerle frente a:
 - Sus deudas corrientes.
 - Pago de los cargos fijos por intereses.
 - Absorber pérdidas de operación.
 - Asumir bajas en el valor de reposición de los inventarios e inversiones temporales.
 - Asumir costos de emergencia.
4. Representa un margen de seguridad de protección para los acreedores.

Estas definiciones de cierta manera se resumen en lo planteado por Lawrence Gitman en el texto “Fundamentos de Administración Financiera”, cuando expresa que *“la administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes”*¹ es por ello que el objetivo de la administración del capital de trabajo, es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que este se mantenga en un nivel aceptable. Estos activos debe administrarse de forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar al mismo tiempo, un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos.

De lo anterior se deduce la necesidad de comprender que los activos circulantes son las partidas que expresan bienes o derechos susceptibles de convertirse en dinero o de consumirse en el próximo ciclo normal de operaciones de la entidad.

Las principales partidas de los activos circulantes son: el efectivo, tanto en Caja como en Banco, los valores negociables, las cuentas y efectos por cobrar, anticipos a justificar, adeudos del presupuesto del Estado y el inventario.

Por su parte, los pasivos circulantes son obligaciones con terceros que deben ser pagadas dentro de un año, o dentro del ciclo de operaciones. Las partidas que integran este grupo son las cuentas por pagar, los documentos por pagar, nóminas por pagar, retenciones por pagar, cobros anticipados, obligaciones con el presupuesto del estado, préstamos recibidos y los pasivos acumulados. Estas igualmente son partidas que deben administrarse eficientemente para mantener su correspondencia con los activos circulantes.

Al respecto, James Van Horne en Fundamentos de Administración Financiera plantea que... *“la determinación de los niveles apropiados del activo y pasivo circulante sirve en la fijación del nivel del fondo de maniobra, e incluye decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de los vencimientos*

¹ Gitman L. Fundamentos de la Administración Financiera. 4ta Edición. Reproducido por el MES:

*de su deuda. A su vez, estas decisiones reciben la influencia de un compromiso entre rentabilidad y riesgo..."*².

La base teórica que respalda la utilización del capital de trabajo neto para medir la liquidez de una empresa, está dada por la consideración de que mientras más amplio sea el monto de activos circulantes que posea una empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo (pasivos circulantes), en mejores condiciones estará para liquidar sus deudas a medida que se vencen. Sin embargo, hay un grado diferente de liquidez relacionado con cada activo y pasivo circulante. Aunque los activos circulantes de la empresa no puedan convertirse en efectivo en el momento en que se necesiten, mientras más grande sea la cantidad de los activos circulantes existentes, mayor será la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida.

No obstante, el capital de trabajo no debe ser demasiado grande porque estaría apuntando a inmovilizaciones financieras; por el contrario, un escaso capital de trabajo, aumentaría el riesgo de no poder cumplir con las obligaciones de la empresa y no poder aprovechar las oportunidades del mercado.

El Capital de trabajo, se puede calcular de manera sencilla a partir del siguiente planteamiento.

Partidas	Período 1	Período 2	Variación
Activos Circulantes	XX.XX	XX.XX	XX.XX
Pasivos Circulantes	XX.XX	XX.XX	XX.XX
Capital de Trabajo	XX.XX	XX.XX	XX.XX

Este planteamiento permite realizar el análisis de comparación horizontal entre dos o más períodos y el vertical sobre la proporción en que participan y la incidencia de los activos y pasivos circulantes

Estos elementos evidencia la pertinencia de utilizar la Variación del Capital de Trabajo como punto de partida para cualquier valoración en la Administración del

² Van Horne, J. Fundamentos de la Administración Financiera. Editorial Prentice Holl Hispanoamérica SA 2003

Capital de Trabajo, donde cobra importancia lo planteado por Ángela Demestre y un colectivo de autores del Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), para los cuales *“El Capital de Trabajo se define muy frecuentemente como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese corto plazo.”*³

La variación de Capital de Trabajo se determina tomando las partidas circulantes, tanto de activos como de pasivos, según los datos de los balances generales comparativos, debiendo respetar las siguientes reglas:

- 1.- Aumentos de Capital de Trabajo (Aumentos de Activos Circulantes y Disminuciones de Pasivos Circulantes)
- 2.- Disminución de Capital de Trabajo (Disminución de Activos Circulantes y Aumentos de Pasivos Circulantes)
- 3.- Aumento Neto de Capital de Trabajo (Aumentos de Capital de Trabajo mayores que las Disminuciones de Capital de Trabajo)
- 4.- Disminución Neta de Capital de Trabajo (Disminuciones de Capital de Trabajo mayores que Aumentos de Capital de Trabajo)

Este análisis se complementa con las variaciones de las partidas que conforman los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes y se resume en el modelo de Variación del Capital de Trabajo.

Como se aprecia en el modelo, en una columna se relacionan las partidas del Activo Circulante que sufrieron aumento y las del Pasivo Circulante que presentaron disminución, mientras que en la otra se incluyen las partidas de Activo Circulante que representan disminución y del Pasivo Circulante que se comportaron con aumento. Al subtotalizar ambas columnas, se manifiesta una diferencia que determina la existencia de disminución o aumento neto del Capital de Trabajo.

El modelo se puede resumir de la siguiente manera:

Aumentos de Capital de Trabajo	Disminuciones de Capital de Trabajo
---------------------------------------	--

³ Demestre Castañeda, Ángela. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Material de Consulta. Ed Centro de Estudios Contables y Financieros. La Habana 2005

Aumento Activo Circulante	XX.XX	Disminución Activo Circulante	XX.XX
Disminución Pasivo Circulante	XX.XX	Aumento Pasivo Circulante	XX.XX
Total de Aumentos de Capital de Trabajo	XX.XX	Total de Disminuciones de Capital de Trabajo	XX.XX
Disminución Neta de Capital de Trabajo	XX.XX	Aumento Neto de Capital de Trabajo	XX.XX
Total	XX.XX	Total	XX.XX

Si el Capital de Trabajo Neto es cero (0): se presenta una situación muy ajustada a la liquidez, la empresa dependerá de las operaciones de ventas y cobros para cumplir sus obligaciones.

Si el Capital Neto es Negativo: se presenta una situación de falta de liquidez, porque la entidad no cuenta con activos para cubrir las deudas que vencen en corto plazo.

Si el Capital neto es Positivo: existe liquidez y la entidad dispone de un margen de seguridad para sus operaciones. No obstante hay que tener en cuenta que no es suficiente que el Capital de Trabajo sea positivo para que la situación sea favorable. Esto estará en dependencia de la estructura de los Activos Circulantes y las características de las empresas. Por ello con frecuencia, en estos análisis se incorporan las valoraciones de las razones financieras, que pueden aportar elementos para una mejor comprensión de la situación específica de una entidad.

Es evidente que cuando una empresa toma la decisión de incrementar su Capital de Trabajo puede lograrlo mediante financiamientos permanentes, tantos ajenos como propios, puesto que los financiamientos a corto plazo no modifican el valor del capital de trabajo.

La existencia del Capital de Trabajo se vincula con la condición de liquidez general, o sea la relación entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. También se denominan Capital Circulante, fondo de maniobras, capital neto de trabajo, los que utilizan este último término consideran el activo circulante como capital de trabajo bruto.

Las necesidades de capital de trabajo dependen de la duración del ciclo de explotación, que se extiende desde la compra de materiales hasta el cobro de los productos vendidos. Este ciclo es diferente en cada tipo de empresa, y es un imperativo para lograr optimizar el tiempo de este ciclo, pues él implica una inversión que conduce a una financiación con costos asociados. En la industria, el ciclo de producción es grande y en el caso de la industria pesada, será mayor, de ahí que su necesidad de capital de trabajo sea fuerte por las grandes inversiones de producción en proceso. Sin embargo, en el comercio las necesidades de capital de trabajo son menores y fundamentalmente dependen de varios factores como: el crédito concedido a clientes, el crédito concedido por los suministradores y el grado de liquidez de las mercancías en existencia.

Estas valoraciones conducen al reconocimiento de los objetivos específicos acerca de la Administración de Capital de Trabajo, que se pueden resumir en:

- Facilitar los conocimientos básicos necesarios acerca del ambiente financiero de la entidad.
- Exponer diversas formas de análisis y tratamientos de los procesos financieros empresariales.

Desde otro punto de vista, la Administración del Capital de Trabajo también se puede enfocar como el pronóstico que realiza una empresa para:

- Mantener el efectivo justo para realizar su desembolso.
- Mantener niveles de inventarios que satisfagan los requerimientos de producción y del mercado.
- Garantiza una política óptima de crédito.

Lo anterior implica que si una empresa pudiese realizar pronósticos en correspondencia con sus realidades productivas, mantendría exactamente el efectivo justo para realizar su desembolso a medida que se requieran exactamente los suficientes inventarios para satisfacer los requerimientos de producción y venta.

El Capital de Trabajo se puede incrementar según el comportamiento de determinadas fuentes, siendo las que con mayor frecuencia se tienen en cuenta las siguientes:

- Las operaciones normales de la empresa, siempre y cuando estas tengan un comportamiento positivo, es decir, siempre y cuando se asegure que los ingresos que se obtengan sean superiores a los gastos incurridos para la producción
- Ventas de Activos Fijos.
- Emisión de deudas a largo plazo.
- Obtención de préstamos a mediano y a largo plazos.
- Emisión de acciones de capital en las sociedades anónimas o aportes adicionales de capital en otros tipos de empresa.

En sentido contrario, existen aplicaciones o usos que tienden a disminuir el Capital de Trabajo, entre las cuales destacan:

- Retiros del capital de efectivo por parte de los propietarios o del propietario, en empresas no organizadas como corporaciones.
- Compra de Activos Fijos al contado o mediante establecimiento de alguna obligación a corto plazo.
- Readquisición de acciones de capital.

Vinculado con estos aspectos, no se debe perder de vista que la relación entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes es estrecha y directa, por tanto, los aumentos en ventas también producen una necesidad inmediata de inventarios adicionales y tal vez en saldos en efectivos. Los incrementos continuos en las ventas requieren de activos adicionales a largo plazo, los cuales también deben ser financiados.

Para fundamentar estos análisis, con frecuencia se busca el apoyo en las razones financieras, partiendo de que una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan. Las razones constituyen

una ayuda para el análisis e interpretación, pero no sustituyen un buen juicio analítico.

Entre los indicadores fundamentales de la Administración del Capital se pueden considerar la razón de endeudamiento, indicador que muestra el porcentaje de endeudamiento externo que posee la entidad, al sustraer la unidad obtenemos la razón de autonomía es decir, el por ciento de financiamiento propio, que se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Financiamientos Ajenos (FA)}}{\text{Financiamientos Total (FT)}}$$

Una vez calculado, la valoración se realiza teniendo en cuenta los siguientes rangos:

Entre 0.40 y 0.60 Riesgo medio

Mayor que 0.60 Alto riesgo

Menor que 0.40 bajo riesgo

Estos rangos se expresan en por ciento, lo permite conocer que representan los financiamientos ajenos del total de Financiamiento (FT), o sea, cuántos pesos de Financiamiento Ajeno tiene la empresa por cada peso de Financiamiento Total.

Puede ser de gran utilidad utilizar también la Autonomía.

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Financiamientos Propios (FP)}}{\text{Financiamientos Total (FT)}}$$

Entre 0.60 y 0.40 Riesgo medio

Mayor que 0.60 Bajo riesgo

Menor que 0.40 Alto riesgo

Expresa el por ciento que representa el Financiamiento Propio del Financiamiento Total, o sea, cuántos pesos de Financiamiento Propio tiene la empresa por cada peso de Financiamiento Total.

De igual manera una razón que aporta elementos para el análisis del Capital de Trabajo es la Disponibilidad. Para analizar la Disponibilidad se utiliza

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \frac{\text{Cuentas de efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

0.30 - 0.50 Valor medio óptimo (para algunos autores): Expresa cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.

Hay que tener en cuenta que un nivel que crezca uniformemente a lo largo de los años necesariamente producirá un aumento de los activos circulantes, a medida que los activos aumenten, también debe aumentar el financiamiento de la empresa. El capital debe ser obtenido con deudas o como capital contable, y si se usan deudas estas pueden ser a corto o a largo, plazo. Estas alternativas afectan a la posición de riesgo de la empresa y a su posición de capital de trabajo.

Al evaluar el equilibrio financiero, se valora si es estable. Para considerarlo estable se requiere una proporción entre los financiamientos ajenos y los propios, entre 40% y 60%, o sea cualquier combinación que se mueva entre estos rangos.

1.2 La administración del flujo de efectivo y su incidencia en la administración del Capital de Trabajo.

En sentido general, toda la bibliografía consultada coincide en que la administración del Capital de Trabajo está estructurado en:

- Administración de los créditos.
- Administración del Inventario.
- Administración de Efectivo.

La administración del crédito tiene como objetivo fundamental darle la atención a las alternativas costo-beneficio a partir del cobro de las cuentas por cobrar en el plazo más corto posible, llevando a cabo una gestión eficiente determinada entre otros, a tres aspectos básicos:

- Política de Crédito.
- Condiciones de créditos
- Políticas de cobro.

El inventario es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. Por tanto, la Administración del Inventario está enfocada hacia el control de las materias primas, la producción en proceso y la producción terminada.

La administración del efectivo tiene como objetivo fundamental, minimizar los saldos de efectivo asociados además de obtener un equilibrio entre los costos de liquidez y los beneficios.

La Administración del Ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante del Capital de Trabajo. Es necesario distinguir después de un análisis dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión del efectivo.

Ciclo de Efectivo = Ciclo de rotación de inventario + Ciclo de cobro - Ciclo de pago

Ciclo Operativo = Ciclo de rotación de los medios.

Ciclo Operativo = Ciclo de rotación de inventario + Ciclo de cobro

Ciclo de Efectivo (CE) = Ciclo Operativo - Ciclo de Pago

El ciclo operativo en total es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir bienes y la cobranza de efectivo como pago por estos bienes después que han sido vendidos. La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de productos terminados y de las cuentas por cobrar durante el ciclo de operación.

El ciclo operativo se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivos, pero elude la oportunidad de los flujos de salida. Sin embargo los recursos de financiamientos de la empresa se verán influenciados por la capacidad de demorar los pagos de compra de materiales a plazo prolongados de créditos o hacer pago de mano de obra después del trabajo realizado. Por tanto la empresa debe esforzarse en los flujos de entrada y salida del efectivo, no obstante, los flujos de entrada y de salida del efectivo están rara vez sincronizados, por lo que el curso de flujo de efectivo, revelara por regla general los periodos en los que sea necesario adquirir fondos externos.

Para la valoración del ciclo operativo se toman en cuenta los siguientes determinantes de liquidez:

El periodo de conversión de los inventarios no es más que un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados en materia prima, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Por ello muchos autores lo declaran como el tiempo en que la entidad va a tener el dinero inmovilizado. Este ciclo se calcula teniendo en cuenta la antigüedad promedio de los inventarios.

$$\text{Ciclo de Inventario} = \frac{\text{Días del Período}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$$

El periodo de conversión de las cuentas por cobrar:

Es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo.

La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de productos terminados y de las cuentas por cobrar durante el ciclo de operación. Este ciclo se mide por el periodo de cobranza.

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar promedio}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Cuentas por Cobrar promedio} = \frac{\text{Ctas X Cobrar Inicial} + \text{Ctas X Cobrar Final}}{2}$$

El Plazo Promedio de las Cuentas por Pagar expresa los días promedios que tarda la entidad en recuperar el dinero que le deben los clientes desde que efectuó la venta de los productos y se calcula:

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar promedio}}{\text{Compras}}$$

$$\text{Cuentas por Pagar promedio} = \frac{\text{Ctas X Pagar Inicial} + \text{Ctas X Pagar Final}}{2}$$

Se expresa en días y sus resultados nos indican que tiempo tarda la entidad en pagar las deudas que tienen pendientes con sus proveedores desde la recepción de los productos o servicios hasta la fecha de pago.

El complemento de los análisis de la Administración del ciclo Flujo del efectivo se materializa con las razones financieras de liquidez, solvencia y de Cobros y Pagos.

Razones de Liquidez

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de confeccionar el flujo defectivo, se pueden utilizar las razones siguientes:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

1.3 a 1.5 => Correcto

Menor 1.3 => Peligro de suspensión de pago

Mayor 1.5 => Peligro de tener ociosos

- Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante a la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

Entre 0.5 y 0.8 => Correcto

Menor que 0.5 => Peligro de suspensión de pago

Mayor que 0.8 => Peligro de tener tesorería ociosa

- Expresa las veces que los Activos más líquidos (AC - Inventarios) cubre el Pasivo Circulante; cuantos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

$$\text{Liquidez Disponible} = \frac{\text{Cuentas de Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

Es difícil estimar un valor ideal para esta razón, ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Con un disponible bajo se pueden tener problemas para atender los pagos; si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos. Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son altamente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar, por eso un

analista no debe darle una importancia excesiva a ninguna razón, sino evaluar un conjunto de ellas.

0.30 – 0.50 => Valor medio óptimo (para algunos autores)

Para tener Liquidez, hay que tener en cuenta: El Activo Circulante supera al Pasivo Circulante y para tener Solvencia, el activo real supera a los financiamientos ajenos.

Razón de Solvencia

Diagnostica cómo puede una empresa solventar todas sus deudas con los activos con valor de Ventas que posee.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total (AT)}}{\text{Pasivo Total (PT)}}$$

Activo Total = Activo Circulante + Activo Fijo Neto

Pasivo Total = Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo

Entre 1.5 y 2.0 => Correcto

Menor de 1.5 => Peligro de no poder solventar las deudas

Mayor de 2 => Peligro de tener ociosos

Expresa las veces que los Activos Reales cubren los financiamientos ajenos (Total de Deudas), o sea, cuántos pesos de Activos Reales tiene la empresa para solventar un peso de Deuda Total.

Razones de Apalancamiento

Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

Tener algo de riesgo no es bueno ni malo, depende de la capacidad que tenga la empresa para poder devolver el financiamiento ajeno. Sin embargo, las posiciones de alto riesgo son generadoras de crecimiento.

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante (PC)}}{\text{Financiamientos Ajenos (Total de Pasivo)}}$$

Dado que muchas empresas no pueden acceder a los préstamos a larga plazo, no es posible determinar el valor óptimo de esta razón. No obstante, mientras menor sea el valor de la misma, significa que la deuda es de mejor calidad, ya que la deuda a largo plazo tiene un vencimiento más lejano y hay mayores posibilidades de poder pagar.

Expresa que por ciento represente la Deuda a Corto Plazo (PC) del total de deudas (FA), o sea, cuantos pesos de deuda a corto plazo tiene la empresa por cada peso de deuda total.

Razones de cobros y pagos.

$$\text{Ciclo de cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio} \times \text{días del período}}{\text{Ventas a créditos}}$$

$$\text{Días de Ventas Pendientes de cobro} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles} \times \text{días del período}}{\text{Ventas a créditos.}}$$

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio} \times \text{días del período}}{\text{Compras al Crédito}}$$

$$\text{Días de Compra Pendiente de pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio} \times \text{días del período}}{\text{Ventas a Créditos}}$$

Expresa los días de compra pendientes de pago que tiene la empresa en este momento.

En estas valoraciones, es necesario tener en cuenta que entre los aspectos importantes para mantener en la administración de flujo de efectivo se encuentran:

- Sistema de recolección de efectivo (cobros)
- Sistema de desembolso de efectivo (pagos)

También es necesario reconocer que entre las ventajas específicas para mantener un saldo adecuado de efectivo ms encuentran:

La empresa debe tener suficiente liquidez para satisfacer las emergencias, y evitar huelgas, despidos, o campañas de comercialización de los competidores.

Se dice que una Entidad tiene liquidez cuando posee los recursos financieros necesarios para hacerles frente a sus obligaciones de pagos inmediatas, es decir tienen la capacidad de pago. Contrariamente, se dice que esta liquida cuando no dispone de estos recursos en la cuantía suficiente para cumplir con dichas obligaciones de pago, o sea, que no dispone de una capacidad de pago adecuada. Incluso, una entidad puede tener determinados inventarios de alto valor y sin embargo; confronta dificultades para pagar sus obligaciones debido a que la misma posee un proceso de venta lento, lo cual demuestra que la liquidez no está solo en dependencia del valor de los bienes de la Entidad, sino en la factibilidad de que estos recursos puedan convertirse en dinero con la rapidez necesaria.

Estos índices o Razones se informan en veces, y se obtienen de la comparación de los Activos Circulantes (Corrientes a Corto Plazo) con los Pasivos Circulantes (Corrientes a Corto Plazo).

El mantener un saldo amplio de efectivo es útil, para aprovechar las oportunidades favorables de negocios como las ofertas especiales de los proveedores o la oportunidad de adquirir otra empresa, que puede surgir de vez en cuando.

Es esencial que la empresa tenga suficiente efectivo para respaldar los descuentos comerciales.

1.3 Caracterización general de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.

La UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo, se encuentra ubicada en la calle 17 sur ente 3 y 4 oeste en la ciudad de Guantánamo, provincia Guantánamo. Surge a partir de la fusión de la Empresa Embotelladora de Cervezas Guantánamo, con la Empresa de Cervecería Santiago de Cuba Hatuey, mediante la resolución No 257 del 2 de mayo de 2011, dictada por la actual ministra de la industria alimentaria.

Con esta fusión se impuso la implantación del perfeccionamiento empresarial en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo, ya que la Empresa de Cervecería Santiago de Cuba Hatuey se encuentra perfeccionada, ese proceso se aprobó oficialmente en Julio del 2012. La aspiración de la UEB es ser reconocida por la Calidad Óptima de sus productos.

En el objeto social de esta entidad destaca:

- Producir y comercializar de forma mayorista cervezas de diferentes tipos y marcas a granel y diferentes embaces y embalajes excepto para el mercado en divisas del turismo y la cadena de tiendas recaudadoras de divisas según las regulaciones vigentes en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista maltas de diferentes tipos y marcas en pesos cubanos y pesos convertibles.

Adicionalmente también se incluyen otras actividades como:

- Comercializar de forma mayorista materias primas recuperables, residuos de producción como sacos, vidrios, plástico y cartón, al sistema de la unión de empresa de recuperación de materias primas y al sistema del ministerio de la industria alimentaria, en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio interior.
- Comercializar de forma mayorista chatarras a la empresa de recuperación de materias primas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de suministro de energía (vapor aire aguay electricidad) a Cuba Ron S.A ubicada dentro de los perímetros de la cervecería en moneda nacional.

- Comercializar de forma mayorista, estuches plásticos deteriorados a las empresas de embase en moneda nacional según nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio interior.
- Brindar servicio de transporte de carga cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto por el ministerio de transporte en moneda nacional.

En la proyección estratégica de la entidad se declara como **Misión:** “Asegurar y diversificar la producción de cerveza embotellada y cerveza a granel en el extremo oriental del país, con calidad y eficiencia para el deleite y satisfacción de los clientes, sustentados en la tradición, experiencia y calificación de los Recursos Humanos.”

De igual manera se declara como **Visión:** “Ser líderes en la producción y comercialización de cervezas embotelladas y a granel, teniendo como soporte la cultura de la calidad, el uso eficaz de los recursos humanos, la implantación del perfeccionamiento empresarial y la gradual modernización de las líneas productivas.”

Como parte del estudio exploratorio realizado, se consultaron investigaciones anteriores llevadas a cabo por diferentes motivos, a partir de las cuales se pudieron conocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo, las cuales se pueden resumir como aparece a continuación:

Fortalezas:

- Experiencia productiva de más de 20 años.
- UEB en perfeccionamiento Empresarial.
- La UEB cumple con la política de contratación.
- Adecuado funcionamiento del Comité de Expertos

Debilidades:

- La Empresa no posee orientación estratégica.
- Pobre satisfacción laboral
- Falta de alineación entre el plan de capacitación y la planeación estratégica de la empresa

- No están identificadas las competencias de la organización ni de los procesos
- Tecnología de producción obsoleta e incompleta.
- Débil imagen corporativa.
- Limitación para la creación de nuevos productos por tener definido a nivel de país los productos a elaborar.
- La estrategia de innovación no está en correspondencia con los cambios que se avecinan en el entorno.
- Baja utilización de la capacidad productiva.
- Inestabilidad de los proveedores.
- Poca opción de suministradores.
- Débil gestión de cobros.
- Bajo nivel de rotación de los inventarios.
- Exceso de liquidez general inmediata,
- Déficit de liquidez disponible.

Oportunidades:

- Única Empresa de su tipo en la provincia. Contar con producciones únicas en la provincia.
- Ampliación de la red gastronómica en Guantánamo. Aperturas de nuevos mercados.
- Existencia de Instituciones preparadas y dispuestas para ofertar servicios de capacitación.
- Tenencia de divisa de muchos pobladores del territorio.
- Posibilidad de insertarse en los programas de desarrollo local.

Amenazas:

- Impacto de la Crisis Económica Mundial en el desarrollo de la Gestión Empresarial.

- Inestabilidad en la adquisición de algunas materias primas.
- Existencia de competidores en el mercado.
- Acelerado avance del desarrollo científico técnico.

Las principales oportunidades que se presentan para la entidad, están relacionadas fundamentalmente con la ampliación de la red gastronómica en Guantánamo. Por ser una única empresa de su tipo en la provincia.

Los principales clientes de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo son:

1. Empresa Provincial de Servicios Especiales.
2. Empresa Municipal de Comercio.
3. Otros organismos Nominalizados.

Los principales proveedores son

1. El MINAL
2. UEB Elaboración de la Empresa Cervecería Santiago de Cuba Hatuey

En la elaboración del Plan de año 2015, la UEB partió de sus objetivos estratégicos para proyectar la conformación de una estructura productiva que esté en condiciones de dar respuestas al alcance de la propia estrategia, para asegurar las condiciones materiales y tecnológicas necesarias en función de lograr el cumplimiento de los planes de producción. En resumen el Plan del 2015 se conformó a partir del planteamiento de los siguientes elementos:

1. Estabilizar la comercialización de cerveza a granel en el territorio, logrando el cumplimiento de las ventas.
2. Mantener control de los portadores energéticos enmarcándose en los índices establecidos
3. Incrementar los niveles de calidad conforme con las producciones e iniciar la implementación del sistema de gestión de la calidad y el de inocuidad de los alimentos.
4. Incrementar la disponibilidad técnica del transporte por encima del 75%.
5. Asegurar el cumplimiento del plan de ventas por surtidos en el año 2015.

6. Alcanzar la depuración de los saldos de las cuentas por pagar dentro del sistema financiero. (Lineamientos 1; 7).
7. Mantener un estricto control de los comportamientos de las mermas e índices generales de consumo, logrando establecer resultados inferiores de los índices normados. (Lineamientos 15; 17 y 253).
8. Lograr resultados en el control de los gastos, que garantice una eficiencia económica (Lineamiento 8; 17 y 20).
9. Mantener una estrecha vigilancia en el ahorro de energía, materias primas y materiales que permita enmarcarse dentro de los índices de consumos establecidos (Lineamientos 8; 12; 20 y 253).
10. Mantener el 100% de la contratación actualizada, evitando reclamaciones por incumplimiento de lo pactado. (Lineamiento 10).
11. No exceder los gastos del presupuesto de la actividad de mantenimiento (Lineamiento 220).

La situación contable y financiera de la UEB se resume en el Estado de situación que se presenta en el ANEXO 1, donde se refleja el comportamiento de las principales partidas al cierre de los últimos tres trimestres de operaciones.

Con el objetivo de corroborar la información obtenida en el diagnóstico inicial y profundizar en las causas y factores que afectan el comportamiento de los indicadores calculados y fundamentar los análisis relacionados con la situación financiera de la URB, se realizó una entrevista a directivos y especialistas de las áreas relacionada con los procesos contable, pudiendo conocer los elementos que se exponen a continuación:

- Es insuficiente el conocimiento que presentan los directivos y especialista sobre el capital de trabajo en general y el flujo de efectivo en particular, así como su necesidad e importancia para el funcionamiento con eficiencia de la UEB.
- No existe la cultura necesaria para la utilización de las técnicas de Administración financiera en las valoraciones que deben realizar sistemáticamente los directivos con sus trabajadores.

- No se utilizan las asambleas sindicales para evaluar con objetividad la situación financiera de la UEB y por tanto, los trabajadores no tiene conocimiento ni participación en las decisiones financieras de la entidad.
- No se conoce la trascendencia que posee la rápida rotación de los inventarios, para la situación financiera de la empresa

Capítulo II: Alternativas para contribuir a un mejor comportamiento del flujo de efectivo

2.1.- Análisis del capital de trabajo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.

Para profundizar en la caracterización de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo, específicamente en los aspectos relacionados con el comportamiento del Capital de Trabajo y el flujo de efectivo, se realizó una valoración de los principales indicadores al cierre de los últimos tres trimestres. Estos períodos se escogen a partir de reconocer el cambio de estructura y funciones realizados como parte del proceso de conformación de la embotelladora Guantánamo como UEB de la Empresa Cervecería Santiago de Cuba Hatuey

En el capítulo anterior se explicó que el Capital de Trabajo, entre otras acepciones se reconoce como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese corto plazo. Por ello aunque existen diferentes criterios para definir el Capital de Trabajo, en sentido general se coincide que para cualquier valoración a desarrollar sobre el mismo, lo más recomendable es comenzar con la valoración de las partidas de Activo Circulantes y Pasivos Circulantes, para calcular el Capital de Trabajo.

En el caso de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo, el comportamiento de estas partidas es como sigue:

Partidas	3er Trimestre 2014	4to Trimestre 2014	1er Trimestre 2015
Activos Circulantes	4 468 223,76	5 686 830,24	2 886 523,92
Pasivos Circulantes	7 183 286,88	8 422 365,12	1 783 051,08
Capital de Trabajo	(2 715 063,12)	-2 735 534,88	1 103 472,84

Tabla No 1: Determinación del Capital de Trabajo

Como se aprecia en el grafico, en los dos primeros trimestres analizados, la UEB enfrenta una descapitalización, producida por el comportamiento de los pasivos

circulantes, que alcanzan valores superiores a los Activos Circulantes en valores de de \$ 2715063,12 y \$ 3455534,88 respectivamente.

Este comportamiento es evidencia de una situación desfavorable, donde con las partidas del Activo Circulante no se garantiza un margen de seguridad para las operaciones, por cuanto no se cuenta con los fondos necesarios para enfrentar las deudas que vencen a corto plazo. En este sentido resulta positivo que en el primer trimestre del actual año 2015 se alcancen resultados positivos debido a que la relación entre los Activos Circulante y Pasivos Circulantes permitieron la existencia de un Capital de Trabajo ascendente a \$ 1 103 470,08.

Con el objetivo de evaluar este comportamiento, se consideró oportuno analizar las estructuras y variaciones ocurridas tanto en los Activos Circulantes como en los Pasivos Circulantes. En este análisis se partió de la siguiente información correspondiente a las Activos Circulantes.

Tabla No 2: Análisis del Activo Circulante

El primer elemento que se aprecia al avaluar esas partidas es la significativa

	TRIMESTRES		
	III/2014	IV/2014	I/2015
Activos Circulantes	4,468,223.76	5,686,830.24	2,886,529.44
Efectivo en caja	55,067.76	70,086.24	4,140.00
Efectivo en banco	1,331,222.64	1,694,283.36	288,569.04
Cuentas por cobrar a corto plazo	1,920,700.32	2,444,527.68	1,759,400.64
Pago anticipado a suministradores	49,977.84	63,608.16	66,375.24
Anticipos a justificar	6,581.52	8,376.48	15,972.12
Adeudos del presupuesto del estado	1,085.04	1,380.96	0.00
Inventarios	1,103,588.64	1,404,567.36	752,066.88

disminución del efectivo, tanto en caja como en banco, que se produce por el alto número de actividades financiera realizadas para el cierre del año 2014. De igual manera, se un aumento en la partida anticipos a justificar, así como la cancelación de los adeudos del presupuesto del estado. Significativamente también se produce una

disminución de los inventarios de alrededor de un 50 % con respecto a los valores de cierre del año 2014

Para una mejor comprensión de estas variaciones en menester evaluar el comportamiento de las partidas del Pasivo Circulante, que se produjo como se muestra en la siguiente tabla:

	TRIMESTRES		
	III/2014	IV/2014	I/2015
Pasivo Circulante	7,183,286.88	9,142,365.12	1,783,059.36
Nóminas por pagar	42,395.76	53,958.24	70,700.16
Retenciones por pagar	11,180.40	14,229.60	46,086.48
Cuentas por pagar a corto plazo	762,846.48	970,895.52	161,570.40
Cobros anticipados	167,032.80	212,587.20	308,192.64
Obligaciones con el presupuesto del estado	3,528,061.68	4,490,260.32	1,127,603.52
Préstamos recibidos	2,640,000.00	2,640,000.00	0.00
Provisiones para vacaciones	31,769.76	40,434.24	48,645.00
Otras provisiones operacionales	0.00	0.00	20,252.88

Tabla No 3: Análisis del Pasivo Circulante

En este caso, resalta como aspecto significativo la existencia de préstamos recibidos en el orden de \$ 2 640 000.00 que fueron liquidados para el cierre del año 2015, a partir de gestiones realizadas con la Empresa Cervecería Santiago de Cuba Hatuey. De igual manera influye en el incremento del Pasivo Circulante, con respecto al Activo Circulante, las obligaciones con el presupuesto del estado, que a pesar de haberse incrementado de \$ 3 528 061.68 hasta \$ 4,490,260.32 para el final del año, ya en para el cierre del primer trimestre había disminuido hasta \$ 1,127,603.52, haciendo más favorable la relación entre las partidas que participan en la conformación del Capital de Trabajo.

En las variaciones, también se producen saltos de importancia en las cuentas por pagar, que disminuyen desde casi un millón de pesos hasta solo 161,570.40

Para comprender mejor la relación existente entre los Activos y Pasivos Circulantes en la etapa analizada, se valorara el gráfico del Anexo 2, donde se evidencia que

aunque se cuenta con un Capital de Trabajo, situación que es positiva en relación a la descapitalización mostrada en los períodos anteriores, también se evidencia una notable disminución tanto del Activo Circulante como del Pasivo Circulante.

Este comportamiento resulta positivo por cuanto la disminución del Pasivo Circulante es mayor que la del Activo Circulante, lo que produjo una relación favorable

A partir de la situación de descapitalización presentada en los dos últimos trimestres del año 2014, se procedió a realizar un análisis de la variación de Capital de Trabajo solo para el primer trimestre del 2015, período que muestra un comportamiento positivo, con un aumento neto del Capital de Trabajo ascendente a:

$$\$ 1\,103\,470,08 - (\$ 2\,735\,534,88) = \$ 3\,839\,007,72$$

Para profundizar en el análisis de la variación, se valoran las partidas del Activo Circulante, las que tuvieron el siguiente comportamiento:

	IV/2014	I/2015	Variación
Total Activos Circulantes	5686830,24	2886523,92	-2800306,32
Efectivo en caja	70086,24	4140,00	-65946,24
Efectivo en banco	1694283,36	288569,04	-1405714,32
Cuentas por cobrar a corto plazo	2444527,68	1759400,64	-685127,04
Pago anticipado a suministradores	63608,16	66375,24	2767,08
Anticipos a justificar	8376,48	15972,12	7595,64
Adeudos del presupuesto del estado	1380,96	0	-1380,96
Inventarios	1404567,36	752066,88	-652500,48

Tabla No 4: Análisis de las variaciones en el Activo Circulante

Se aprecian incrementos solo en los pagos anticipados a suministradores y los anticipos a justificar, mientras se producen disminuciones en el resto de las partidas, siendo la más significativa la que se produce en el Efectivo en Banco, ascendente a \$ 1 405 714,32.

En el caso de las partidas que conforman el Pasivo Circulante, la comparación entre los dos últimos trimestres utilizados en esta investigación, permite corroborar que las variaciones se produjeron de la siguiente manera:

	IV/2014	I/2015	Variación
Total Pasivo Circulante	8422365,12	1783051,08	-6639314,04
Nóminas por pagar	53958,24	70700,16	16741,92
Retenciones por pagar	14229,60	46086,48	31856,88
Cuentas por pagar a corto plazo	970895,52	161570,4	-809325,12
Cobros anticipados	212587,2	308192,64	95605,44
Obligaciones con el presupuesto del estado	4490260,32	1127603,52	-3362656,8
Préstamos recibidos	2640000,00	0	-2640000,00
Provisiones para vacaciones	40434,24	48645,00	8210,76
Otras provisiones operacionales	0,00	20252,88	20252,88

Tabla No 5: Análisis de las variaciones en el Pasivo Circulante

Se presentan disminuciones en las cuentas por pagara a corto plazo, pero sobre todo en las obligaciones con el presupuesto del estado en \$ 3 362 656,8 lo que unido a la liquidación de del Préstamo recibido de \$ 2 640 000,00 contribuyeron a disminución de Pasivo Circulante en \$ 6639314,04

Este análisis se resume de la siguiente tabla:

Aumentos de Capital de Trabajo		Disminuciones de Capital de Trabajo	
Aumento Activo Circulante		Disminución Activo Circulante	
Pago anticipado	2767,08	Efectivo en caja	-65946,2
Anticipos a justificar	7595,64	Efectivo en banco	-1405714

		Cuentas por cobrar a corto plazo	-685127
		Adeudos del presupuesto	-1380,96
		Inventarios	-652500
Total Aumento Activo Circulante	10362,72	Total Disminución Activo Circulante	-2810669
Disminución Pasivo Circulante		Aumento Pasivo Circulante	
Cuentas por pagar	-809325,12	Nóminas por pagar	16741,92
Obligaciones con el presupuesto del estado	-3362656,8	Retenciones por pagar	31856,88
Préstamos recibidos	-2 640 000,00	Cobros anticipados	95 605,44
		Provisiones para vacaciones	8 210,76
		Otras provisiones operacionales	20 252,88
Total Disminución Pasivo Circulante	-6 811 981,92	Total Aumento Pasivo Circulante	172 667,88
sub total	6 822 344,64	Sub total	2 983 336,92
		Aumento Neto de Capital de Trabajo	3 839 007,72
Total	6 822 344,64	Total	6822344,64

Tabla No 6: Variación del Capital de Trabajo

Como alternativa para profundizar en las valoraciones realizadas se utilizaron algunas razones financieras seleccionadas entre las que se vinculan con el Capital de Trabajo, como herramientas para comprender mejor la situación financiera de la UEB, los que se analizan de forma resumida en el próximo epígrafe.

2.2.- Valoraciones sobre el comportamiento del flujo de efectivo en la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo.

En el capítulo anterior, se explicaron las razones por las cuales la administración del Ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante del Capital de Trabajo y se propusieron las formulaciones a partir de las cuales se puede evaluar el Ciclo de Conversión de Efectivo, como instrumento evaluativo de la disponibilidad financiera de cualquier entidad.

En el caso de la UEB Embotelladora de Cervezas Guantánamo, la determinación de estas razones se realizó en correspondencia con los tres últimos trimestre que sirvieron de análisis en el epígrafe anterior y que nos permitió realizar las valoraciones que se exponen a continuación:

	$\frac{408327,8 + 1103588,64}{2}$	755958,22
Inventario Promedio	$\frac{1103588,64 + 1404567,36}{2}$	1254078
	$\frac{1404567,36 + 752066,88}{2}$	1078317,12
<hr/>		
	$\frac{2342297,76}{755958,22}$	3,1
Rotación de Inventarios	$\frac{2981106,24}{1254078}$	2,4
	$\frac{3499196,12}{1078317,12}$	3,2
<hr/>		
	$\frac{90}{3,1}$	29,0
Ciclo de Inventario	$\frac{90}{2,4}$	37,9
	$\frac{90}{3,2}$	27,7
<hr/>		

Al evaluar estas razones, se evidencia en primer lugar la inestabilidad del comportamiento del ciclo de inventario, que primero se eleva hasta casi 38 días, para luego descender por debajo de 30 días, valores, que aunque relativamente no parecen tan altas, realmente son preocupantes debido a la actividad principal que realiza la UEB, que es el embotellado de cerveza, proceso en que el mayor volumen de materia prima que se recibe es para ser utilizado generalmente en un tiempo relativamente corto

Lo anterior implica que los ciclos de inventario, por el propio proceso tecnológico y las características específicas del producto que se elabora, deben ser menores.

De igual manera, se calculó el ciclo de cobro de la siguiente manera:

	$\frac{1272254,11 + 762846,48}{2}$	1017550,3
Cuenta por Cobrar Promedio	$\frac{1920700,32 + 1444527,68}{2}$	1682614,00
	$\frac{1444527,68 + 1759400,64}{2}$	1601964,16
	$\frac{1017550,3}{2342297,76}$	39,1
Ciclo de Cobro	$\frac{1682614}{2981106,24}$	50,8
	$\frac{1601964,16}{2499196,12}$	57,7

Teniendo en cuenta que regularmente el término máximo que se estipula en las contrataciones de compra y venta es de treinta días a partir de la recepción de las mercancías para realizar los pagos, entonces se podrá comprender que en la UEB Embotelladora de cervezas Guantánamo, la situación de los cobros es crítica, ya que aunque al cerrar el tercer trimestre del 2014, el ciclo estaba ligeramente por encima del mes, este se incrementó para el final de año y continuó creciendo durante el primer trimestre del 2015 hasta llegar a 57,7 días, lo que equivale a casi un mes de atraso con respecto al periodo de cobro pactado.

También se determinaron los ciclos de pago correspondiente a cada uno de los trimestres que sirven de base para la investigación:

	$\frac{751739,34 + 762846,48}{2}$	757292,91
Ctas x Pagar Promedio	$\frac{762846,48 + 970895,52}{2}$	866871,00
	$\frac{970895,52 + 161570,4}{2}$	566232,96
	$\frac{757292,91}{1824400,00}$	37,4
Ciclo de Pago	$\frac{866871}{2285600,00}$	34,1
	$\frac{566232,96}{2275536,00}$	22,4

En este caso se aprecia una tendencia positiva, ya que a pesar de los incumplimientos con el ciclo de 30 días de mediados del año anterior y en los inicios de este se alcanzan cifras de solo 22,4 días promedio entre el momento en que se reciben las compras y el que se realiza el pago de los productos adquiridos.

Las razones calculadas se pueden resumir como se expone en la siguiente tabla:

	Período de conversión de inventario	Período de conversión de cuentas por cobrar	Período de conversión de cuentas por pagar
Tercer trimestre 2014	29,0	39,1	37,4
Cuarto trimestre 2014	37,9	50,0	34,1
Primer trimestre 2015	27,7	57,7	22,4

Tabla No. 7: Resumen de los componentes del Ciclo de Efectivo

El comportamiento del resumen de estas razones se puede apreciar con mayor claridad en el gráfico que se muestra en el Anexo 3, donde se evidencia la inestabilidad y falta de tendencia definida en la mayoría de los casos, así como la tendencia a disminuir del Ciclo de pago, en contraposición con el aumento sostenido del Ciclo de Cobro.

Por último se presenta la determinación del ciclo de conversión de efectivo, que alcanza los valores que se expresan a continuación:

Trimestres	Ciclo de conversión del efectivo
Tercer trimestre 2014	34,6
Cuarto trimestre 2014	42,4
Primer trimestre 2015	65,1

Tabla No 8: Ciclo de conversión del efectivo

Para complementar el análisis realizado, se calculan una selección de razones financieras

Razones	III/2014	IV/2014	I/2015
Liquidez General	0.62	0.62	1.62
Liquidez Inmediata	0.47	0.47	1.2
Liquidez Disponible	0.19	0.19	0.16
Solvencia	1.03	1.03	2.93
Endeudamiento	0.97	0.97	0.34
Calidad de deuda	0.97	0.97	0.84

Tabla No 9: Razones financieras seleccionadas

Al evaluar los parámetros existentes para la valoración del comportamiento de estas razones, se comprueba que en la casi totalidad de los casos se encuentran en la zona de resultado negativos, lo que es una consecuencia de los ciclos de inventario, cuentas por cobrar y cuenta por pagar, en su interrelación no presentan el resultado esperado.

Teniendo en cuenta el comportamiento negativo generalizado, no aporta muchos elementos realizar la valoración individualizado.

2.3.- Alternativas para contribuir a la disminución del ciclo de conversión en efectivo.

En los epígrafes anteriores se ha abordado con amplitud el ciclo de conversión del efectivo como el tiempo que transcurre desde el momento en que una entidad realiza una erogación de efectivo para la compra de materias primas hasta el momento en que se recibe nuevamente efectivo por concepto del cobro de la venta del producto terminado. Esta confección obliga a reconocer, como se calculó anteriormente, que este es un indicador general que integra otros tres indicadores que generalmente se enfocan como razones de actividad: Rotación de los inventarios, rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por pagar.

En consecuencia, la disminución del ciclo de conversión en efectivo, solo es posible a través de la gestión para lograr un mejor comportamiento de estas tres razones de actividad y como es lógico las partidas que están relacionadas con ellas y le sirven de base de cálculo. Ello corrobora que la disminución del ciclo de conversión en efectivo se podrá lograr si se utilizan como principales alternativas las siguientes:

- Mediante la reducción del periodo de conversión de inventario, es decir la disminución del tiempo que transcurre desde que se adquiere la materia prima hasta que se elabora y se convierte en producción terminada, lista para la venta.
- La reducción del tiempo transcurrido entre el momento en que se tiene la producción lista para la venta y el momento en que se materializa la venta a los clientes.
- La reducción de las cuentas por cobrar, a través de una mayor gestión de cobros que contribuya a la disminución de los ciclos de cobranza.
- La extensión del periodo de pago, aunque siempre dentro de los marcos legales acordados con los proveedores.

En el caso de la Embotelladora de Cervezas Guantánamo, a partir de las dificultades declaradas con la tecnología obsoleta, pueden no existir muchas posibilidades para

la reducción del periodo de conversión de inventario a través del incremento de la producción. Tampoco existen alternativas relacionadas con la diversificación de la producción, por cuanto la tecnología es muy específica, al igual que la materia prima que se recibe, que están destinadas a producciones concretas.

Sin embargo una de las principales alternativas que debe buscar la UEB es la gestión de financiamientos para un proyecto de inversión que posibilite la actualización de la tecnología, al menos en sus puntos críticos como es el caso de el montaje de una línea de Cerveza dispensada, sustituir la lavadora de botellas por una de mayor capacidad y régimen de trabajo e implementar un sistema de tratamiento de residuales que permita no solo elevar la calidad de los productos que se comercializan, sino además, elevar los niveles productivos en correspondencia con las posibilidades reales de consumo que existen en el territorio.

Para acometer esta variante, se puede contratar un equipo de especialistas que elabore el proyecto y a partir de la fundamentación del mismo y la determinación de su factibilidad y posibilidades de plazo de recuperación, se gestione en financiamiento con la empresa, el ministerio, el fondo de desarrollo local o cualquiera otra de las opciones existentes en la actualidad.

Otro de los aspectos relacionado con la tecnología obsoleta es la calidad de las producciones. En este sentido se hace necesario intensificar las acciones de la BTJ para la actualización sistemática de opciones que eviten los picos de producción, donde por cumplimiento de planes apremiantes relacionados con fiestas populares y pedidos específicos, se violan normas de consumo y parámetros de calidad, que afectan el resultado final.

En cuanto al tiempo de permanencia de las producciones terminadas en los almacenes, este no es un parámetro que presente dificultades, en primer lugar por las constantes interrupciones de la producción, que no asegura un flujo continuo que exija acciones para acelerar las ventas. En segundo lugar por los altos niveles de demanda de las producciones que no posibilitan las acumulaciones, a no ser las planificadas para asegurar carnavales y otras fiesta populares que exigen la distribución concentrada de cervezas.

No obstante, se comprobó con los instrumentos aplicados, que en ocasiones ha existido dificultad con la comercialización de cerveza a Granel contratada, que no se adquiere en su totalidad. Esta situación se genera en lo fundamental por los problemas de calidad y genera grandes dificultades, porque ese producto una vez elaborado tiene un periodo de tiempo muy corto para ser

Como alternativa en este caso, se deberán asumir las explicadas anteriormente relacionadas con la calidad de la producción, además de tomar las medidas necesarias con los clientes, desde el contrato, para asegurar que adquieran sus mercancías. De igual manera, trabajar en función de rotar el inventario tan rápidamente como sea posible, evitando agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.

Las medidas de gestión de cobro son imprescindibles, sobre todo por los niveles que alcanzan el Ciclo de Cobros, de casi el doble de lo regularmente contratado. En ello influyen los elementos observados en las entrevistas realizadas, donde se detectaron falta de motivación, el cumplimiento de las acciones de forma esquemática y sin creatividad, acompañado y quizás influenciado por muy poco conocimiento sobre la importancia y el papel que le corresponde a las cuentas por cobrar para la situación financiera de la UEB.

En tal sentido, sobre este aspecto se proponen las alternativas siguientes para contribuir a una participación más activa de los gestores en el proceso:

- Crear un plan de capacitación para los gestores de cobro que incluya además de conocimientos relacionados con las finanzas y el derecho, lo relacionado con la actividad productiva de la UEB. En estas actividades se debe profundizar en la importancia de los cobros para la actividad financiera de la UEB y poner ejemplos sobre las implicaciones directas e indirectas por el alargamiento de los ciclos de cobro.
- Llevar a cabo reclamaciones comerciales según los contratos, cada vez que sea necesario, sin el temor de poner en litigio a los incumplidores de lo establecido en el contrato, en caso de impago.

- Incluir en los contratos la aplicación del interés por mora sobre el monto total de la factura contando el tiempo desde que se pacta el negocio, para propiciar un mayor interés por el cumplimiento de los plazos de pago.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible, sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión. Los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

En lo referente a los ciclos pago puede ser interesante como alternativa cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Considerando los niveles del Ciclo de Cobro alcanzado, se puede optar, como alternativa por establecer como meta la disminución del ciclo a 30 días como mínimo, con lo que, manteniendo el resto de condiciones inalterables se alcanzaría un Ciclo de 37 días.

Si independientemente se reduce el ciclo de inventario hasta 20 días, manteniendo inalterables el resto de factores, entonces, el ciclo de conversión del efectivo se reduce de 65 hasta 55 días.

Continuando con estas alternativas, si el ciclo de pago se extiende hasta los 30 días que puede cumplirse sin que implique incumplimiento de los contratos con los proveedores, entonces el Ciclo de Conversión del Efectivo se modifica desde 65 hasta 67 días promedio.

Como es lógico, se logran integrar estas tres alternativas, se produce un cambio significativo en la situación financiera de la UEB, por cuanto descendería hasta 20 días promedio, lo que si dudas la llevaría a una posición muy ventajosa

Otras alternativas que son factibles de tener en cuenta son:

- Crear una comisión de evaluación con el objetivo de evaluar a profundidad las opciones de compra y venta con clientes y proveedores, para tomar las decisiones más razonables en las negociaciones y la firma de contratos.
- Vinculado con lo anterior, se hace imprescindible clasificar a los clientes según el criterio de solvencia para facilitar el análisis a realizar con ellos y las

condiciones que van a definir los términos de las negociaciones y las variantes a tener en cuenta en los contratos.

- En esa misma línea constituye una alternativa que no se ha explotado en toda su magnitud, la evaluación de la situación financiera de los clientes esporádicos antes de hacer contratos, en los que se puede evaluar la compra en efectivo para los casos en que no habrá sistematicidad en la compra de mercancía.

Conclusiones

Una vez cumplida todas las etapas previstas para la investigación, arribamos a las siguientes conclusiones:

- 1) La administración del Capital de Trabajo permite la determinación de los niveles apropiados del activo y pasivo circulante en una entidad y con ello establece la posibilidad de evaluar objetivamente la fijación del nivel del fondo de maniobra, a partir de los cuales se pueden tomar las decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa.
- 2) El análisis del ciclo de conversión del efectivo constituye un importante instrumento para la evaluación del ciclo de inventario, el ciclo de cobros y el ciclo de pagos, así como evaluar su interrelación para la administración de la Disponibilidad Financiera de una entidad.
- 3) La UEB Embotelladora de Cerveza Guantánamo presentó comportamientos negativos del Capital de Trabajo en los últimos meses del año 2014 y aunque en el primer trimestre del actual año logra valores negativos, se observa una disminución significativa del Activo Circulante, pero en menor proporción que el Pasivo Circulante.
- 4) En la UEB Embotelladora de Cerveza Guantánamo se produce un incremento del ciclo de conversión de efectivo producido por un incremento de los ciclos de inventarios y de cobros, combinado con una disminución del Ciclo de Pagos.
- 5) Aunque la principal alternativa para mejorar la producción y con ello los ingresos financieros es la modernización de la tecnología, existe potencialidades para aplicar alternativas, como las que se proponen en este trabajo, que pueden contribuir a mejorar la disponibilidad financiera de la entidad.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones a que se arriba, se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1)** Que la dirección de la UEB Embotelladora de Cerveza Guantánamo valore la aplicación de las alternativas que se proponen en este trabajo, las que pueden contribuir a mejorar la disponibilidad financiera de la entidad.
- 2)** Que en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se valore la posibilidad de continuar esta investigación para evaluar su ampliación y/o aplicación en entidades con características similares.

Bibliografía

1. Administración Financiera a Corto Plazo. Curso de maestría en Contabilidad. Facultad de Contabilidad y Finanzas, UH Tema 5. Administración del Capital de Trabajo. Conferencia 1. .
2. Administración Financiera a Corto Plazo. Tema 5. Administración del Capital de Trabajo. Conferencia 1. ..
3. Amat, O.1997.Análisis de estados financieros, Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. España
4. Brealey, R.A. y Myers, S.C.1993” Fundamentos de Financiación Empresarial”.Cuarta edición. España
5. Colectivo de autores ISPETP. Gestión del Capital de Trabajo. Cuba.
6. Curso Diplomado Gestión Financiera; Módulo: Administración Financiera a Corto Plazo. PREGER. (Centro de preparación Gerencial Mitrans)
7. Curso Diplomado Gestión Financiera; Módulo: Análisis e interpretación de Estados Financieros. PREGER. (Centro de preparación Gerencial Mitrans)
8. Demestre Castañeda, Ángela y Col. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Material de Consulta. CECOFIS 2005
9. Demestre, A; Castells, C y González, A. 2002. “Técnicas para analizar los Estados Financieros”. Segunda Edición Ampliada.
- 10.Demestre, A; Castells, C y González, A. 2006. “Decisiones Financieras. Una necesidad empresarial”.
11. Emery, D y Finnerty, J 2000.”Administración Financiera Corporativa”. Primera edición. México
- 12.Gill Morel, Inés Maria. El estado de flujo financiero utilizado en Cuba. Economía y Desarrollo No 1 Vol. 128. Enero. Junio 2001
- 13.Gitman L Fundamentos de Administración Financiera Tomo I 4ta Edición
- 14.León, Evelin Análisis de Estados Financieros. Estados Financiero 03-2003

- 15.**Maldonado. “Estudios de la Contabilidad General”. Reproducido por el MES, Cuba.
- 16.**Pascale, R 1999.” Decisiones Financieras”.Ediciones Macchi. Tercera edición
- 17.**Van Horne, James. “Fundamentos de Administración Financiera”; Editorial Prentice Hall Hispanoamérica SA.
- 18.**Weston, J.F – Brigham, E.F. 1994. “Fundamentos de la Administración Financiera”. 10ma edición; McGraw- Hill Interamericana de México

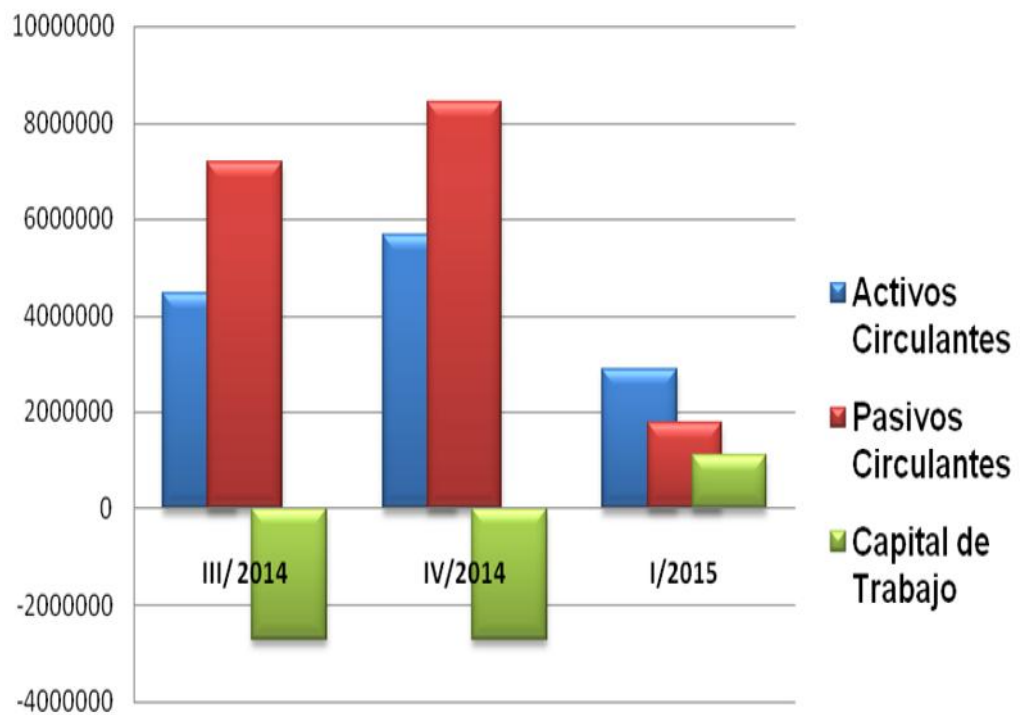
ANEXO 1: ESTADO DE SITUACIÓN UEB EMBOTELLADORA DE CERVEZAS GTMO.

TOTAL DE ACTIVOS	TRIMESTRES		
	III/2014	IV/2014	I/2015
Activos Circulantes	4,468,223.76	5,686,830.24	2,886,529.44
Efectivo en caja	55,067.76	70,086.24	4,140.00
Efectivo en banco	1,331,222.64	1,694,283.36	288,569.04
Cuentas por cobrar a corto plazo	1,920,700.32	2,444,527.68	1,759,400.64
Pago anticipado a suministradores	49,977.84	63,608.16	66,375.24
Anticipos a justificar	6,581.52	8,376.48	15,972.12
Adeudos del presupuesto del estado	1,085.04	1,380.96	0.00
Inventarios	1,103,588.64	1,404,567.36	752,066.88
Activos Fijos	1,242,405.12	1,581,242.88	1,096,721.88
Activos Fijos Tangibles	242,845.68	309,076.32	200,649.24
Menos: Depreciación	996,771.60	1,268,618.40	855,401.28
Equipos por instalar y materiales	2,787.84	3,548.16	2,969.76
Inversiones materiales	0.00	0.00	37,657.44
Activos Deferidos	1,248,519.36	1,589,024.64	1,436,395.08
Gasto diferido a largo plazo	1,248,519.36	1,589,024.64	1,088,532.96
Gasto diferido a corto plazo	0.00	0.00	347,859.36
Otros Activos	672,701.04	856,164.96	771,795.36
Pérdidas y faltantes en investigación	587,326.08	747,505.92	24,748.92
Cuentas por cobrar diversas operaciones corrientes	85,374.96	108,659.04	59,994.12
Operaciones entre dependencias	0.00	0.00	687,046.80
Total de Activos:	7,631,849.28	9,713,262.72	6,191,441.76

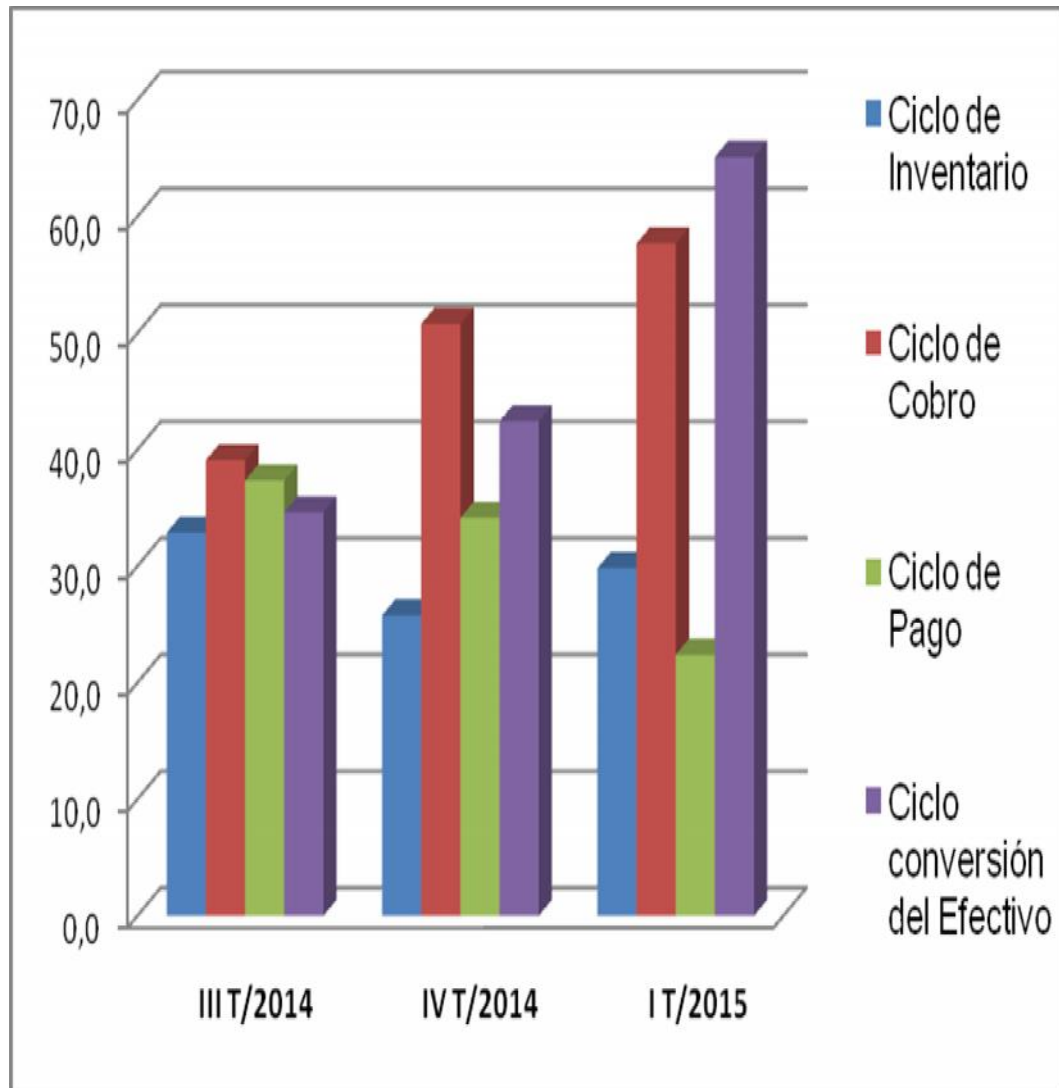
ESTADO DE SITUACIÓN UEB EMBOTELLADORA DE CERVEZAS GTMO. (Continuación)

PASIVO Y PATRIMONIO	TRIMESTRES		
	III/2014	IV/2014	I/2015
Pasivo Circulante	7,183,286.88	9,142,365.12	1,783,059.36
Nóminas por pagar	42,395.76	53,958.24	70,700.16
Retenciones por pagar	11,180.40	14,229.60	46,086.48
Cuentas por pagar a corto plazo	762,846.48	970,895.52	161,570.40
Cobros anticipados	167,032.80	212,587.20	308,192.64
Obligaciones con el presupuesto del estado	3,528,061.68	4,490,260.32	1,127,603.52
Préstamos recibidos	2,640,000.00	3,360,000.00	0.00
Provisiones para vacaciones	31,769.76	40,434.24	48,645.00
Otras provisiones operacionales	0.00	0.00	20,252.88
Otros Pasivos	206,181.36	262,412.64	332,110.80
Cuentas por pagar diversas	206,181.36	262,412.64	19,093.68
Operaciones entre dependencias	0.00	0.00	313,017.12
Total del Pasivo:	7,389,468.24	9,404,777.76	2,115,172.92
Patrimonio Neto	242,381.04	308,484.96	4,121,301.00
Inversión estatal	963,602.64	1,226,403.36	4,048,395.60
Utilidad	36,226.08	46,105.92	72,905.40
Pérdidas	757,447.68	964,024.32	0.00
Total de Patrimonio:	242,381.04	308,484.96	4,121,301.00
Total de Pasivo y Patrimonio:	7,631,849.28	9,713,262.72	6,236,473.92

Determinación del Capital de Trabajo



ANEXO 3 CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.



ANEXO 4 GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS

Objetivo:

Preguntas:

1) Características del entrevistado:

1. Cargo
2. Sexo
3. Edad
4. Tiempo de trabajo en la UEB
5. Tiempo de trabajo en el cargo actual

2) Preguntas:

1. ¿Conoce usted qué es el Capital de Trabajo y qué utilidad posee para la gestión en una entidad?
2. ¿Cómo se comporta el Flujo de Efectivo? ¿Qué herramientas se utilizan para su análisis?
3. ¿Se analiza la situación financiera en la UEB con los trabajadores? ¿En qué espacio y como se realiza el análisis?
4. ¿Como es el comportamiento de las Cuentas por Pagar?
5. ¿Qué situación presenta la rotación de inventario? ¿Qué importancia tiene para la situación financiera de la UEB?
6. ¿Cuál es la situación de las Cuentas por Pagar? ¿Qué acciones se lleva a cabo para cumplir con los plazos contratados?
7. ¿Cuáles son los aspectos que se tratan sistemáticamente en la Asamblea de afiliados del Sindicato relacionados con el comportamiento del Ciclo de flujo de efectivo?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que usted percibe en la situación financiera en la UEB?
9. ¿Qué medidas o alternativas usted propondría para mejorar la disponibilidad financiera de la UEB?