

Trabajo de Diploma

**En opción al Título de Licenciada en
Contabilidad y Finanzas**

**Título: El ciclo operativo de la UEB División
Territorial DESOFT Santiago de Cuba y su
incidencia en el Capital de trabajo en el periodo
2017 – 2018.**

Autora: Lizzette Rojas Corujo

Tutora: MSc. Melba Elena Soulary Villalón

Curso: 2018-2019

"Año 60 de la Revolución"



"La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social."

Raúl Castro Ruz.

Dedicatoria:

Siempre que se resume el esfuerzo en la realización de una obra, no importa cuál sea su magnitud, pensamos siempre en aquellos que contribuyeron a que el éxito fuera posible, y sentimos que también ellos están presentes en el momento cumbre, por lo que este trabajo de diploma va dedicado para todas las personas, que de una forma u otra, me apoyaron en la realización de mis estudios universitarios y a formarme como profesional, en especial:

- *A mi familia que me inculcó la importancia del amor y la amistad, en especial a mis padres que siempre han sido mi sostén, apoyo y guía.*
- *A mi tutora MsC. Melba Elena Souлары Villalón por brindarme un espacio de su tiempo, por ser mi guía en el desarrollo de esta investigación, por estar al pendiente del progreso de la misma, por su empeño y dedicación.*
- *A todas las personas, que con una palabra, una mirada o un gesto de cariño lograron alentar el deseo de seguir adelante.*

Agradezco:

- *A Dios por su fidelidad, por guiarme en el buen camino de la vida, por no dejarme desamparada nunca, por darme fuerzas para seguir adelante y no traicionar la confianza de los que creyeron en mí desde el comienzo.*
- *A mis padres y familiares por su infinito amor y dedicación, por saberme guiar para cumplir mis metas y por inculcarme valores de responsabilidad, respeto, entrega y amor.*
- *A mi tutora la MsC. Melba Elena Soulary Villalón, por sus enseñanzas, sus oportunos consejos, su entusiasmo y dedicación, por ofrecerme su tiempo y apoyo en todo el proceso investigativo y por su contribución abnegada a mi formación profesional.*
- *A los profesores del departamento, por permitirme ver en ellos ejemplos de profesionales e investigadores realizados.*
- *A todos los trabajadores del Departamento Económico de la UEB Desoft por proporcionarme toda la información necesaria y prestarme su ayuda en la realización de este trabajo.*
- *A todos mis compañeros (Claudia Lafita, Claudia García, Adriana, Diamela, Yaidiel, a todos) con los que he tenido la oportunidad de compartir momentos especiales en todo el transcurso de mi carrera, en especial a Marcos Rossell Sánchez que ha sido un profesor más; que con toda la inteligencia y sencillez que lo caracteriza me ha prestado su incondicional ayuda en todo momento.*
- *A la Revolución por haberme dado la oportunidad de verme convertida en una profesional y a nuestro invicto Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, por sus ideales y convicciones revolucionarias.*

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una forma u otra han contribuido a elevar el nivel de mi preparación, que han velado siempre por mi superación y que han brindado con tanto amor todo tipo de estímulo con el objetivo de demostrar su apoyo incondicional...

A todos ¡Muchas Gracias!!!

Resumen

El Capital de Trabajo, es un indicador relacionado con la liquidez y la rentabilidad, se refiere al manejo de las cuentas corrientes que incluyen activos y pasivos circulantes. Su continuo análisis es útil para conocer los flujos de efectivo por actividad, y evaluar el equilibrio económico y financiero. La necesidad que exista un adecuado capital de trabajo neto, se evidencia cuando aparecen diferencias entre el ciclo operativo y el de efectivo. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y se vea obligada a declararse en quiebra, al efecto se realiza esta investigación con el objetivo de aplicar técnicas de análisis financiero para evaluar el ciclo operativo y su incidencia en el capital de trabajo neto en la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba en el periodo 2017 – 2018. La misma está estructurada en tres capítulos, en el primero se hace referencia al marco teórico y conceptual. En el segundo se realiza una caracterización de la entidad objeto de investigación, su estructura organizativa, procedimientos de dirección estratégica, así como otras generalidades de los aspectos contables, económicos y financieros y en el último se aplican las técnicas y herramientas seleccionadas para el análisis del capital de trabajo neto interrelacionado con el Ciclo de Operaciones, y se presentan los resultados obtenidos, los cuales sirven de base para elaborar las conclusiones y recomendaciones a las que se arriban.

Abstract

Working Capital, is an indicator related to liquidity and profitability, refers to the management of current accounts that include assets and current liabilities. Its continuous analysis is useful to know the cash flows by activity, and evaluate the economic and financial balance. The need for adequate net working capital is evident when there are differences between the operating cycle and the cash cycle. If the company can not maintain a satisfactory level of working capital, is likely to reach a state of insolvency and be forced to declare bankruptcy, to this effect is carried out this research with the aim of applying financial analysis techniques to evaluate the cycle operation and its impact on net working capital in the UEB Territorial Division DESOFT Santiago de Cuba in the period 2017 - 2018. It is structured in three chapters, the first one refers to the theoretical and conceptual framework. In the second, a characterization of the entity under investigation, its organizational structure, strategic management procedures, as well as other general aspects of the accounting, economic and financial aspects is carried out and in the last, the techniques and tools selected for capital analysis are applied. Of net work interrelated with the Cycle of Operations, and the results obtained are presented, which serve as the basis for preparing the conclusions and recommendations to which they arrive.

Índice

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1: Consideraciones teórico-metodológicas del análisis de los estados financieros desde la óptica económico-financiera	6
1.1 El capital de trabajo, su necesidad e importancia.....	6
1.2 El ciclo de operativo y su relación con el capital de trabajo neto.....	13
1.3 El Flujo de efectivo en la toma de decisiones.....	16
Capítulo 2: Características Generales de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba	25
2.1 Caracterización General y Funcional de la Organización.....	25
2.2 Análisis del Comportamiento de los Indicadores económicos 2017-2018.....	32
2.3 Aplicación de los instrumentos entrevistas y cuestionarios en el diagnóstico de la situación financiera en el 2018.....	36
Capítulo 3: Aplicación de un procedimiento para evaluar el capital de trabajo neto en su relación con el ciclo de operaciones	46
3.1 Aplicación del análisis horizontal y vertical en los activos y pasivos Circulantes.....	46
3.2 Aplicación de métodos de análisis en la evaluación del capital de trabajo neto mediante pasos lógicamente estructurados	53
3.3 Determinación del ciclo operativo y su relación con el ciclo de efectivo	56
3.4 Elaboración e interpretación del flujo de efectivo para medir la liquidez en la UEB	63
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

La conceptualización del capital de trabajo como la cantidad de efectivo requerida para financiar el ciclo operativo de la empresa, o también, la disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo para cubrir un ciclo operativo de la empresa, hace indudable la necesidad de que la toma de decisiones relacionadas con las cuentas que conforman el activo y pasivo corriente sea producto de un exhaustivo análisis del entorno y de la disponibilidad operativa de la empresa con el propósito de conseguir la disminución de costos, riesgos operativos y lograr rentabilidad.

La necesidad que exista un capital de trabajo dentro de la empresa, se puede evidenciar cuando aparecen diferencias entre el ciclo operativo de la empresa y su ciclo de efectivo (Rizzo, 2011). El ciclo operativo de la empresa es el período comprendido entre la compra de la materia prima, el proceso de transformación (PPI), la venta del producto terminado (PPC) y el cobro al cliente. Por otro lado está el ciclo de efectivo, que tiene relación con los ingresos y egresos de dinero, y comprende, el lapso de tiempo que transcurre desde que se realiza el pago a proveedores hasta que se cobran las ventas a crédito para completar el monto que permiten una nueva compra de materia prima y el pago del proceso de transformación.

El Capital de Trabajo, es un pilar fundamental en la gestión operativa de cualquier entidad. Su continuo análisis es obligatorio si se desea conocer de dónde provienen y hacia dónde van los flujos de efectivo, y realizar cualquier proyección del Capital de Trabajo presupuestado o necesario.

La correcta administración del Capital de Trabajo presupone un mejor uso de los recursos en el desarrollo de las operaciones diarias para alcanzar mejores resultados.

De ahí la importancia que tiene el análisis del Capital de Trabajo Neto para las organizaciones, pues permite conocer el estado actual en que se encuentra y proporciona elementos para el posterior proceso de toma de decisiones.

En la actualidad Cuba se encuentra inmersa en el perfeccionamiento de su sistema empresarial, para lo cual se han aprobado un conjunto de medidas encaminadas a la reanimación de la economía. Por tanto en la etapa actual el sector empresarial continúa trabajando en la propuesta de conceptualización del Modelo Económico Cubano de Desarrollo Socialista a través de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. Es por ello que este trabajo está estrechamente relacionado con el Lineamiento 17:” Las empresas estatales, cooperativas y unidades básicas de producción que muestren sostenidamente pérdidas en sus estados financieros, insuficiente capital de trabajo, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones

contraídas entre otros, serán sometidas a un proceso de liquidación; o se podrán transformar en otras formas de gestión no estatal.”

En la actualidad en el sector empresarial cubano aún existen problemas como la falta de información contable financiera y económica adecuada, insuficiente dominio de las herramientas de análisis por directivos que toman decisiones que se materializa en una incultura analítica limitada. Esta situación a pesar del esfuerzo realizado por la máxima dirección del gobierno y el partido en la provincia, constituyen deficiencias que deterioran indicadores a nivel empresarial y de territorio.

Por esta razón es importante sistematizar el análisis, ya que es una herramienta clave para la gestión correcta de cualquier entidad.

Teniendo en cuenta que la medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente en el análisis financiero y económico operativo de sus actividades, reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos, se infiere la necesidad de realizar una investigación en la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT para aplicar las técnicas e instrumentos financieros que permitan evaluar la situación económica- financiera y el estado actual de su capital de trabajo, para ello se partió del siguiente diseño metodológico:

PROBLEMA:

No se analiza el ciclo operativo en relación con cada uno de los componentes del capital de trabajo en la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba en el periodo 2017- 2018.

OBJETIVOS PROPUESTOS:

General:

Analizar el ciclo operativo y su relación con el cálculo del capital de trabajo determinando el tiempo que permanecen los recursos circulantes de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba.

Específicos:

- Identificar los principales componentes teóricos establecidos para el análisis e interpretación del capital de trabajo neto y el ciclo de operaciones.

- Caracterizar la situación de las partidas circulantes según las normativas contables y resoluciones específicas de la entidad. En el período 2017- 2018.
- Establecer mediante técnicas de análisis la relación entre Ciclo de Operaciones y Capital de Trabajo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Existe diferencia teórica y práctica entre el concepto capital de trabajo y ciclo de rotación?
- ¿Qué relación existe entre capital de trabajo, riesgo y rentabilidad?
- ¿La UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT conoce cuál es su ciclo de operaciones y lo utiliza como una herramienta de análisis?
- ¿Se conoce por los directivos de la empresa UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT cuál es el capital de trabajo necesario para el mantenimiento de su ciclo de operaciones?
- ¿Qué criterios económicos financieros se pueden recomendar a los directivos a partir de los análisis anteriormente realizados?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Generalmente las empresas cubanas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores continuarán enviando bienes y reabasteciendo los inventarios y éstos serán suficientes para satisfacer la demanda de ventas.

Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio programado, surgirán problemas. Tomando en cuenta lo antes mencionado, y agregando a esto que la información establecida de antemano no revela lo suficiente, sería importante realizar un análisis del comportamiento de las partidas corrientes de la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFTal ser este un sector en el cual la evaluación del riesgo adquiere un rol importante, que impacta incluso sus operaciones cotidianas, contando con un flujo de ingresos y desembolsos que se torna muy volátil dada la competencia interna y externa. Por lo que se justifica la investigación para contribuir a la evaluación de las estrategias que tienen este tipo de empresas para aprovechar sus recursos al máximo y disponer de un amplio margen de liquidez. Además, sus resultados pueden ser divulgados en eventos en función de enriquecer los conocimientos teóricos de la Disciplina de Contabilidad.

La investigación responde a la línea de investigación Competitividad, eficiencia y calidad en la gestión empresarial y específicamente al proyecto de investigación Competitividad, eficiencia y calidad en la gestión empresarial de la Dra.C. Sonia Caridad Ruiz Quesada.

HIPOTESIS:

“La evaluación correcta del ciclo de operaciones podría maximizar la eficiencia de las partidas que intervienen en el capital de trabajo en la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT.”

Variable independiente: Ciclo de Operaciones

Variable dependiente: Eficiencia del capital trabajo

Métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de la información:

Métodos Científicos:

Materialismo Dialéctico: en la búsqueda de contradicciones no antagónicas fundamentales, en la declaración del problema científico y en la propuesta del aporte como una nueva cualidad en el conocimiento.

Análisis-Síntesis: se empleará en la determinación de los fundamentos teóricos que podrán servir de soporte al enfoque y solución del problema, así como en la valoración de toda la información recibida.

Histórico y lógico: se empleará para el estudio de la evolución de los conceptos relacionados con las finanzas, para la selección de aspectos teóricos relacionados con la temática investigada, así como para caracterizar el comportamiento del capital de trabajo.

La inducción – deducción: La inducción permitirá, partiendo del caso particular de la empresa, elevar el razonamiento a conocimientos generales, utilizándose en la formación de la hipótesis. Mientras que la deducción contribuirá a aplicar principios descubiertos a este caso en particular.

Enfoque sistemático: Se utilizará debido a las particularidades del empleo de las herramientas y técnicas de análisis económico, pues se deben establecer relaciones entre estas, con el objetivo de lograr un análisis completo de la situación de la empresa.

Matemático analítico: mediante el razonamiento deductivo estudia las relaciones entre las cantidades y las magnitudes y las operaciones entre estas, estudia las reglas para analizar el método y examinar los documentos que lo constituyen.

Técnicas:

Las fuentes orales que brindan variadas informaciones relacionadas con la problemática.

La computación

El análisis financiero

Instrumentos:

Observación: permite conocer la realidad y definir previamente los datos importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación.

Entrevistas y Cuestionarios: se utilizará para el trabajo con los especialistas de la entidad en las áreas a fines a la investigación y para el buen desarrollo y éxito del mismo. Permitirá valoraciones relacionadas con el tema de investigación que posibilitará conformar información y criterios.

Revisión de documentos: aplicado durante el proceso de búsqueda y recopilación de la información a partir de literaturas de autores nacionales e internacionales relativa a la temática abordada.

Capítulo 1. Consideraciones teórico-metodológicas del análisis de los estados financieros desde la óptica económico-financiera.

1.1 El capital de trabajo, su necesidad e importancia

A mediados del siglo XV y finales del siglo XVIII, la economía política reflejó el nacimiento del capitalismo comercial y que generalmente se le llamo Mercantilismo. (Marx, 1971). Los avances más importantes de esta doctrina se debieron a los directores de la actividad económica. Las teorías que formularon nunca fueron concretas, lo que ha hecho posible hablar de mercantilismo es la aparición en diferentes países, de una serie de teorías que explicaron durante mucho tiempo la conducta de los estadistas que sirvieron de fundamento. La definición precisa del término ha sido por mucho tiempo objeto de innumerables controversias. Autores como Carl Marx, consideran el capitalismo no como un orden social inmutable, si no como un eslabón de una cadena. (Marx, 1971) Innumerables son los autores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa, la cual se refiere a las actividades operativas de la empresa y en particular se centran en el campo del Capital de Trabajo entre los cuales se destacan autores como, Van Horne y Wachowicz en 1997 definieron el capital de trabajo como “objeto del manejo de todas las cuentas de la empresa, las cuales comprenden los activos y los pasivos a corto plazo. El capital de trabajo es una de las actividades que exigen una gran atención y tiempo en consecuencia, ya que se trata de manejar cada una de esas cuentas como: Caja, valores negociables, cuentas por pagar.” (Van Horne et.al., 1997)

La palabra capital tiene su origen con el legendario pacotillero estadounidense, a quien se le relaciona con un vendedor ambulante de puerta en puerta, que realizaba viajes a pueblos (buhonero). Cargaba su carreta con abundantes bienes y recorría una ruta para venderlos, ésta mercadería era reconocida como capital de trabajo pues al rotar por el camino se convertía en utilidades. El carro y el caballo son sus activos fijos financiados con capital contable y solicitaba en préstamo los fondos para comprar la mercadería. Estas deudas constituyen pasivos a corto plazo que tenían que ser cancelados después de cada viaje, para garantizar la solvencia de pago y poder acceder a otro préstamo, según Brigham (1999). Por otro, lado existe el criterio de que el origen y la necesidad del capital de trabajo se basa en la generación de flujos de caja de la empresa, mismos que pueden ser predecibles.

Cuando en la década de los años setenta del siglo XX se analizaba el comportamiento y los efectos que tenían sobre la empresa los rubros más líquidos del balance, siempre se pensaba en verificar los componentes del Activo Corriente y del Pasivo Corriente. Van Home (1976 pág. 488) en la introducción al capítulo de Capital de Trabajo menciona que "Según su definición contable, son

activos corrientes aquellos que normalmente se convierten en dinero en el plazo máximo de un año. Se considera habitualmente que la administración del capital de trabajo comprende la administración de dichos activos (principalmente caja y bancos, valores negociables en bolsa, créditos y bienes de cambio) así como la de los pasivos corrientes".

De la misma forma, Weston y Copeland (1995, p. 859) indican en la introducción a la parte Seis lo siguiente: "Este tipo de análisis ha recibido históricamente el nombre de administración de capital de trabajo y, más recientemente, el de administración financiera a corto plazo. En una perspectiva amplia, la administración financiera a corto plazo representa los esfuerzos de la empresa para hacer ajustes a los cambios a corto plazo. Éstos representan los desarrollos ante los cuales la empresa da respuestas rápidas y efectivas. Estas áreas de decisión son de importancia vital porque ocupan la mayor parte del tiempo del administrador financiero y representan áreas en las cuales la actividad ocurre sobre una base continua."

Un análisis de las definiciones ofrecidas por diferentes autores, demuestran que el término Capital de Trabajo se ha utilizado por los contadores, administradores e investigadores en general, en dos direcciones, para elaborar análisis tanto cualitativos como cuantitativos, según los criterios de R. Kennedy en 1999 y E. Santandreu en 2000.

La primera definición se utiliza de forma general, significa que el capital de trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, es decir, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas" (Kennedy et.al., 2004). En otras palabras, el capital de trabajo representa el importe del activo circulante que no ha sido aportado por los acreedores a corto plazo. Entre los autores que defienden lo anterior se encuentran: L. Bernstein (1997); E. Brigham (1994); Aseveran Kennedy y McMullen (2002); entre otros.

La segunda definición, cuantitativa, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al Capital de Trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Entre los defensores de lo anterior se destacan: F. Weston y E. Brigham (1994). Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo en atender la inversión circulante proporcionada entendiéndose el importe total de los recursos usados en las operaciones normales, y sus niveles correctos (Van Horne y Wachowicz, 1997).

Como argumenta W. Silva, (2004): "El Capital de Trabajo bruto se refiere simplemente a los Activos Circulantes, el Capital de Trabajo Neto se define como los Activos Circulantes menos los

Pasivos Circulantes. El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en Activos a Corto Plazo como lo son: Efectivo, Valores Negociables, Cuentas por Cobrar e Inventario” (Silva, 2004).

Dada la importancia del capital de trabajo en la organización, casi todos los autores insisten en la necesidad de una correcta Administración del mismo, la cual debe atender a factores financieros y organizacionales. En este sentido, refieren que la principal preocupación de los administradores recae en las operaciones internas diarias de la empresa y a los recursos que intervienen en las mismas, que caen bajo el terreno del capital de trabajo. (Cortez, 2008)

Se podría seguir enumerando autores de libros sobre la materia, los cuales ponen un gran énfasis en la administración de los distintos rubros del capital de trabajo (disponibilidades, créditos, inversiones corrientes, bienes de cambio y pasivos corrientes) pero no contemplan el paso previo que significa considerar como se generan esos componentes a partir del análisis del ciclo operativo de la empresa.

Los trabajos desarrollados sobre el tema plantean los conceptos básicos que se deberán tener en cuenta en la administración y análisis de los distintos rubros del capital de trabajo, pero no centran su atención en el paso previo que es determinar el ciclo operativo y los componentes del mismo que afectarán a las distintas estrategias a llevar adelante en la administración del capital de trabajo que permitirá la generación o destrucción del valor de una empresa.

La estructura patrimonial proporciona información sobre la estructura de inversiones y además cómo se estructuran las diversas fuentes de financiamiento. La elección de la mejor estructura es la que permitirá conseguir el objetivo del administrador financiero, o sea, maximizar el valor de la empresa para los propietarios.

Se denomina Capital de trabajo neto a la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. El término corriente o circulante se entenderá por aquellos bienes o deudas que se establecen dentro del ciclo operativo de la empresa, que normalmente es de un año, y que a su vez coincide con el balance general.

El Capital de Trabajo desde la visión financiera es el requerimiento de fondos necesarios para mantener el ciclo operativo, y por ende ya no se trabaja con los términos corriente y no corriente en forma tan absoluta referido al año, sino en forma más relativa teniendo en cuenta el ciclo operativo de la empresa.

A partir de la experiencia que resulta del trabajo en diferentes empresas industriales y de la aplicación de lo que la teoría tradicional indica sobre cómo administrar los activos corrientes y pasivos corrientes, se reflexionó que faltaba un paso previo para entender su conformación, la

interrelación que entre ellos tenían y cuán críticos eran cada uno y cómo afectaba el cambio de cada uno a los restantes. De esta forma en la empresa se comenzó a analizar el ciclo operativo y su comportamiento.

Uno de los pocos autores en considerar el ciclo operativo o como él lo llama ciclo de conversión de efectivo es Gitman (2007 pago 493) que en la introducción al capítulo 13 indica: "Una consideración importante para todas las empresas es la capacidad de financiar la transición de efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y nuevamente a efectivo.

Tomando los lineamientos que plantea Gitman (2007) y adaptándolos a las particularidades de cada empresa se comenzó a analizar el ciclo operativo y el de conversión del efectivo, para de esta forma sí poder efectuar una administración y análisis más efectivo de cada uno de los rubros de los activos y pasivos corrientes, teniendo en cuenta las técnicas tradicionales actualizadas con los parámetros actuales.

Componentes del capital de trabajo (Figura 1.)

Dentro de la bibliografía revisada los autores: Gitman (2006); Tracy (1993); Weston & Brigham (1994); Maighs (1995); Bernstein (1997); Brealey (2006); Amat (1998); Demestre; Castell & González (2002); Blanco (2004); Gómez (2004); y Arévalo (2004), presentan coincidencia al referirse al capital de trabajo como el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Entendido esto como el monto del activo circulante que ha sido provisto por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, o sea, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Weston & Brigham (1994), entienden al capital de trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Todos estos tratadistas ponen en evidencia que el capital de trabajo está relacionado con los activos corrientes o circulantes, cuya naturaleza es la de convertirse en efectivo dentro del período de operaciones y se utiliza para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período y que según Demestre, et al. (2002), las partidas más comunes son el disponible, el realizable y las existencias (figura 1)

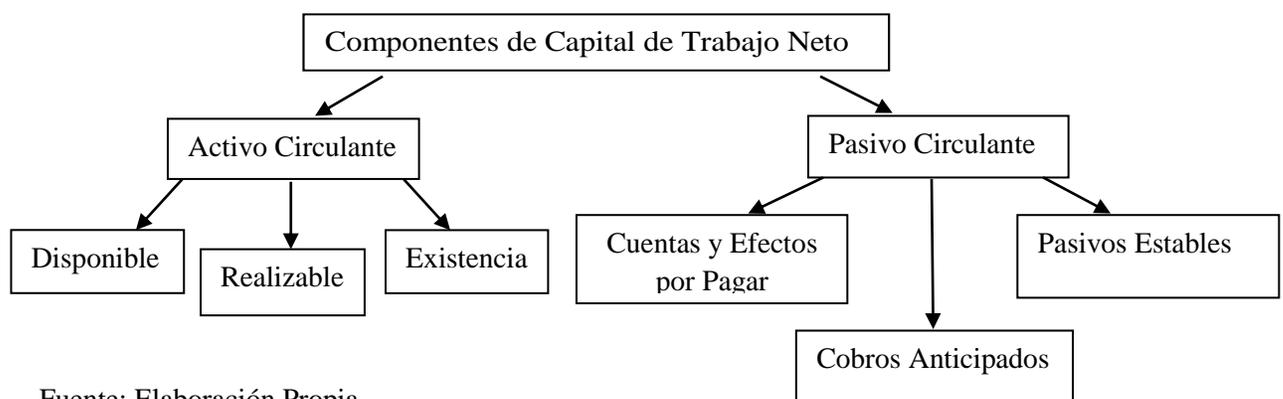
El disponible está compuesto por las partidas que pueden ser utilizadas para pagar las obligaciones a su vencimiento. Está integrado por el efectivo en caja, efectivo en bancos e inversiones temporales. En caja se incluye las existencias de monedas y billetes de curso normal y divisas, que se destinan al fondo para pagos menores que exigen su cancelación en efectivo. En bancos están los depósitos a la vista y las transferencias, contra los que se giran los egresos que requiere la empresa para su giro normal. Las inversiones temporales son las operaciones financieras que se realiza con

los excedentes de efectivo, para lograr una rentabilidad. La gestión de este componente del capital de trabajo requiere que los niveles de sus partidas estén en proporción a las necesidades de la empresa y la prevención de futuros requerimientos. De esta manera se genera atención oportuna a los pagos y utilidades sanas a la empresa

El realizable, lo integran aquellas partidas que se convierten en disponibles en un tiempo corto. Dentro de estas se encuentran los cuentas y documentos por cobrar y los pagos anticipados. Las cuentas por cobrar generadas por la venta de productos o por la prestación de servicios dentro de las operaciones normales de la empresa. Los documentos por cobrar, incluyen letras de cambio y pagarés, instrumentos formales de pago aceptados por los clientes, que pueden ser descontados en el banco o en alguna institución financiera. Los pagos anticipados representan futuras partidas de gastos que ya han sido pagados a cambio de recibir en fecha futura bienes y/o servicios que se van a consumir dentro de un año (Demestre et al., 2002). Si es mayor el ciclo normal de operaciones, se clasifica como activo no circulante, específicamente dentro de cargos diferidos.

Las existencias compuestas por las partidas de los inventarios que posee la empresa en materias primas, productos en proceso y productos terminados. El inventario es considerado como una inversión puesto que requiere el desembolso de efectivo que se espera, que genere, un rendimiento en el corto plazo (Gitman, 2006).

Figura 1. Componente del Capital de Trabajo Neto.



Fuente: Elaboración Propia

Necesidad del capital de trabajo en las organizaciones

La necesidad que exista un capital de trabajo dentro de la empresa, se puede evidenciar cuando aparecen diferencias entre el ciclo operativo de la empresa y su ciclo de efectivo (Rizzo, 2011). El ciclo operativo de la empresa es el período comprendido entre la compra de la materia prima, el

proceso de transformación (PPI), la venta del producto terminado (PPC) y el cobro al cliente. Por otra parte, el ciclo de caja abarca los días de financiamiento adicional que la empresa requiere para cubrir sus obligaciones. (Figura 2)

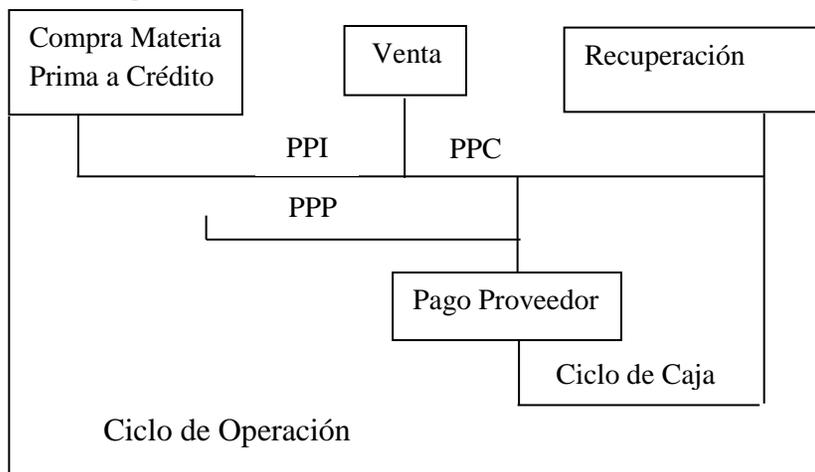


Figura 2. Ciclo de Conversión del efectivo
Fuente: Elaboración propia en base a Gitman(2012)

El capital de trabajo es necesario en una empresa por el número considerable de actividades que se realizan, lo que genera una gran cantidad de efectivo moviéndose en Caja-Bancos, mercancías abundantes manejadas en Inventarios y recursos utilizados en inversiones en Cuentas por Cobrar y Activos Circulantes (Abreu & Morales, 2012). También es necesario para dirigir las actividades gerenciales utilizadas en la operación de los activos circulantes, con el fin de lograr una utilidad de las ventas y las inversiones realizadas en Inventarios y Cuentas por Cobrar, durante del ciclo operativo de una empresa (Rivera, 2010). Esta necesidad recae en el requerimiento que tiene la empresa de generar el efectivo necesario, para soportar su Ciclo de Caja y mantener una eficiencia operativa (Jiménez, Rojas, & Ospina, 2013).

Métodos para calcular el capital de trabajo

- Método contable-capital de trabajo neto Según la literatura contable, existen dos criterios de capital de trabajo, el primero es el capital de trabajo neto y el segundo, el capital de trabajo bruto (Van Horne & Wachowicz, Jr., 2010).

El capital de trabajo neto es la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, mientras que el capital de trabajo bruto es el valor de los activos corrientes de la empresa (Gitman & Zutter, 2012). En cuanto al capital de trabajo neto se debe analizar el resultado que se va obtener, ya sea este positivo o negativo, el mismo que tendrá distintas interpretaciones (Durán, 2011). Debido a que es un mecanismo que sirve para evaluar la rentabilidad y el riesgo de las empresas, se procurará

tener un equilibrio entre ambas variables (Faxas del Toro & Atucha, 2011). Un buen administrador financiero estará pendiente de la gestión del capital de trabajo, a fin de determinar oportunamente las entradas y salidas del efectivo, puesto que sin esta ninguna empresa puede llevar a cabo sus operaciones habituales. Si el capital de trabajo neto es alto, el riesgo disminuye, por cuanto la empresa cuenta con recursos para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Es decir, la liquidez aumenta, pero al mismo tiempo la rentabilidad disminuye por el alto costo del capital invertido.

En el caso que el capital neto de trabajo sea bajo, aumentará el riesgo de que la empresa no pueda cumplir con sus deudas de corto plazo, con los recursos más líquidos. Si la liquidez disminuye, la rentabilidad aumentará debido al bajo costo financiero. Si como resultado se obtiene un capital de trabajo positivo, este se interpreta como la porción del activo corriente que está siendo financiada con fondos permanentes (Rizzo, 2011). También se puede obtener resultados negativos como neutros, es decir, igual a cero, cuando es negativo, según la literatura contable quiere decir que la empresa no cubre las obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos. Por otro lado, cuando se obtiene un capital de trabajo igual a cero se puede interpretar que la empresa atraviesa una situación muy ajustada de solvencia.

El objetivo de este método es administrar y en particular analizar correctamente cada una de las cuentas del activo y pasivo corriente, para mantener un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad, de modo que se logre maximizar el valor de la empresa. En un escenario de riesgo existen tres decisiones financieras que todo gerente debe tomar: decisiones de administración del capital de trabajo, de inversión relacionadas con presupuesto de capital y de financiamiento referente a estructura de capital. Una mezcla óptima de estas ayuda a cumplir con el objetivo empresarial de maximizar el valor de la empresa (Ross & Jordan, 2006).

- Método del ciclo de efectivo o ciclo de caja Este método es utilizado para calcular el capital de trabajo de una empresa en marcha, así como también para estimar la cantidad de efectivo que se necesita, para la operatividad del negocio en su etapa de arranque. En este caso se debe calcular el ciclo de caja, este es el tiempo en días que la empresa considera que se tardará en recuperar el dinero de sus ventas, para pagar a los proveedores.

El objetivo es que las empresas cuenten con un nivel apropiado de capital de trabajo al inicio de sus actividades, de manera que puedan cumplir sin dificultad las obligaciones adquiridas en el corto plazo. En este método al capital de trabajo también se lo conoce como efectivo mínimo de operaciones, (EMO), y se calcula utilizando la fórmula siguiente: $EMO = \text{Total de desembolso del año} / \text{Rotación de caja}$ y a su vez $\text{Rotación de caja} = 360 / \text{ciclo de caja}$

- Método porcentaje de cambio en las ventas Para determinar las necesidades financieras, una vez que se han obtenido los flujos de efectivo y contables, se puede relacionar porcentualmente las cuentas del balance general con las ventas.

Al conocer los recursos que se necesitan para financiar un incremento en las ventas, se debe analizar si se lo hace con endeudamiento de corto o largo plazo. Existen dos alternativas para calcular la necesidad de fondos, la primera, en el caso que la empresa trabaje al 100 % de su capacidad instalada, se verá obligada a realizar inversiones de capital, a fin de incrementar su producción. En la segunda opción, si la entidad trabaja por debajo de su capacidad, podrá lograr su crecimiento con la propiedad, planta y equipo que posee y realizará la inversión en activo circulante para incrementar las ventas (Block, Hirt, & Danielsen, 2013).

Una empresa para crecer necesita financiamiento para incrementar las ventas, y para alcanzar esto requiere la realización de inversiones en cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos. A corto plazo, este financiamiento se puede derivar de las ventas adicionales, así como también de las utilidades retenidas (Gonzales & Quizhpe, 2012). Este método se caracteriza por las variaciones de las cuentas: efectivo cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores (Porlles et.al., 2013). La relación estrecha existente en las cuentas es resultado de la ampliación que se dará en las operaciones con relación a los volúmenes de ventas que se desea obtener al momento de expandir las actividades de la empresa.

Existe un vínculo significativo entre el ciclo operativo y el capital de trabajo, donde la causalidad se manifiesta en ese orden, implicando que los ciclos operativos sean una pieza fundamental para la formulación de políticas y estrategias sobre la administración y evaluación del capital de trabajo neto en las empresas

1.2 El ciclo de operativo y su relación con el capital de trabajo neto

El ciclo de operación de las empresas consta de tres actividades primordiales: compras de mercancías, distribución y venta de los productos. Estas actividades generan flujos de efectivo irregulares e inciertos. Son irregulares porque los egresos de efectivo (pagos por concepto de compras) ocurren antes que los ingresos de efectivo (cobro). Son inciertos debido a la imposibilidad de pronosticar con precisión las ventas y costos a futuro, los cuales, a su vez, generan nuevos ingresos y egresos, respectivamente

Para que las empresas puedan mantener su liquidez y funcionen de manera adecuada, deben invertir en varios activos a corto plazo (capital de trabajo) durante este ciclo, mantener un saldo de efectivo para pagar sus cuentas a su vencimiento y, además, invertir en inventarios para poder surtir los

almacenes. Por último, deben invertir en cuentas por cobrar para extender planes crediticios atractivos a sus clientes.

El ciclo de operación de una empresa de servicios es igual a la duración de los períodos de conversión de inventarios y cuentas por cobrar: Se puede definir al ciclo operativo de una empresa como el tiempo que transcurre desde que se inicia el proceso de producción hasta que se cobra el dinero producido por la venta de un producto terminado. En forma simplificada, simbólicamente sería:

$$Co = PTI + PPC \quad (1)$$

Dónde: Co = Ciclo operativo de la empresa

PTI = Promedio de tiempo de inventario

PPC = Periodo promedio de cobro

El período de conversión de inventarios es el lapso necesario para vender las mercancías, y se representa de la siguiente manera:

$$\text{Período de conversión de inventarios} = \text{Inventario promedio} / \text{Costo de venta diario}$$

El período de conversión de cuentas por cobrar o período promedio de cobro, representa el tiempo necesario para cobrar los ingresos por concepto de ventas y se calcula así:

$$\text{Período de conversión de cobro} = \text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ventas netas a crédito diario}$$

Sin embargo, también deben introducirse otras variables que pueden afectar este ciclo operativo como, por ejemplo, la compra de materias primas y el pago de las mismas. Por razones obvias, los ciclos de las empresas no necesariamente son todos iguales dado que estarán en función de la cantidad de etapas que deberán cumplirse para cerrar el círculo y los diferentes sectores de la industria en que se muevan.

Este ciclo operativo en la empresa es muy importante para la formulación de políticas y estrategias sobre la administración del capital de trabajo. Se puede decir que tanto el ciclo operativo como la rotación del capital de trabajo son términos equivalentes, dado que cuanto menor sea el ciclo dinero - mercancías - dinero mayor será la rotación del capital de trabajo, o sea menor la inversión en capital de trabajo. La duración del ciclo dinero-mercancías-dinero y la cantidad de veces que comienza un nuevo ciclo sin que hubiera terminado el anterior, condicionan a la magnitud requerida de capital de trabajo. Estas dos variables, además, se encuentran íntimamente relacionadas con el sector de la economía en que opera la empresa, la tecnología con que se dispone y las decisiones políticas que ésta toma para lograr el desarrollo de su actividad.

En función de lo expresado precedentemente, se definirá al capital de trabajo en función de la duración de cada ciclo operativo. Esta visión del capital de trabajo le permite al analista financiero analizar el flujo del ciclo operativo: que es ver cómo el dinero se transforma en mercancías para poder venderla y que nuevamente se convierta en dinero, situación que se pone de manifiesto mediante las políticas de compra, de ventas y de cobros:

Políticas de crédito:

Este implica un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad. Determinar hasta qué punto autorizar la extensión de pago de cuentas de los clientes, que no ponga en peligro la capacidad de la compañía para pagar sus propias cuentas. En este punto se deben tener en cuenta políticas de otorgamiento de créditos, a continuación, se nombrarán algunas políticas. (Van Horne et.al., 2002)

Estándares de crédito:

Es importante analizar cada cliente, su historial y como está dispuesto a pagar; existen cinco aspectos a tener en cuenta al realizar un estudio de crédito. Carácter, evaluar la disposición para pagar las cuentas a pagar. Capacidad, la habilidad que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones de acuerdo al flujo de efectivo que recaude de sus operaciones. Capital, analizar el capital del cliente, si tiene la capacidad o no para pagarnos. Condiciones, evaluar qué condiciones existen y se esperan dependiendo de la actividad económica de la compañía. Garantía, identificar que garantía podría ofrecer el cliente. (Richard et.al., 1996)

Política de cobro:

Cuando la empresa se enfrenta a clientes no solventes debe recurrir a crear políticas de cobros, aunque estas hacen que la empresa invierta más en recursos para poderlas cumplir y además se debe recurrir con mayor frecuencia a fondos para poder solventar las cuentas por cobrar. La empresa debe clasificar las cuentas a cobrar según la antigüedad de los saldos desde el momento en que se emiten, de esta forma se empieza a desarrollar la política de cobro inicialmente con un estado de cuenta al cliente que se irá prolongando en periodos de tiempo cada vez mayores, si esta política no funciona se debe recurrir a dejar la deuda en manos de una agencia de cobro o un abogado, pero esto le genera más costos a la empresa. (Van Horne, et.al., 2002). En esta parte es importante identificar un índice de cuentas incobrables sobre las ventas a crédito. Se debe analizar este punto, puesto que podría partir de un inadecuado uso de otorgamiento de créditos, por ejemplo a clientes poco solventes. (Richard et.al., 1996) Para este punto se determinará el promedio de cobranza de acuerdo a la siguiente fórmula: $\text{Cuantas por cobrar} = \frac{\text{Crédito por ventas} \times 360}{\text{total ventas a crédito}}$.

Políticas de administración y control de inventarios:

Esta política es muy importante, puesto que es de conocimiento de todos los empresarios, el inventario es el activo que mayor parte ocupa dentro de la totalidad del mismo, adicional por ser el menos líquido, los problemas que genera su incorrecta administración no se podrán solucionar rápidamente y por último se debe tener en cuenta que los cambios bruscos de nivel de inventarios afectan económicamente a la compañía. (Van Horne, et.al., 2002)

Es importante tener en cuenta la cantidad de inventario que debe tener cada compañía según su actividad y demanda. Al evaluar el modelo de inventario a seguir se debe analizar dos aspectos importantes para el mantenimiento de este; el primero es identificar los costos para mantener los inventarios y el segundo es los costos relacionados con la realización de pedidos. (Serrano et.al., 1988)

Vencimiento de las deudas

Es necesario que exista una coherencia entre los ingresos futuros y los plazo de vencimiento de las deudas, para este punto es imprescindible que la compañía cuente con un sistema de información que le permita identificar de manera sistemática y ordenada las fechas de vencimiento de los cobros y pagos que a diario produce la empresa, esta información se busca rápida y precisa, puesto que el objetivo principal es poder recaudar con anterioridad el dinero suficiente para subsanar las deudas en la fecha de vencimiento establecida. (Ortíz, 1994)

1.3 El Flujo de efectivo en la toma de decisiones

El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normativa y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Todas las empresas, independientemente de la actividad a que se dediquen, necesitan de información financiera confiable, una de ellas es la que proporciona el Estado de Flujos de Efectivo, el cual muestra los flujos de efectivo del período, es decir, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la máxima dirección de las empresas para la toma de decisiones.

Hasta mediados de 1988 en Estados Unidos, el APB 191 (Accounting Principals Board / Consejo de Principios de Contabilidad) promulgaba que el estado financiero que presentaba información sobre los activos líquidos y pasivos corrientes de la empresa, era el "Estado de Cambios en la Situación

Financiera" o de "Origen y Aplicación de Fondos", pero al cabo de los años se fueron desarrollando una serie de problemas en la preparación de este estado financiero que no estaban acorde con las disposiciones contenidas en el APB 19, como por ejemplo, habían deficiencias de comparabilidad entre diferentes versiones del estado, debido que el APB 19 definía los fondos como "efectivo", "efectivo e inversiones temporales", "activos de realización rápida", o como "capital de trabajo". En el año de 1994 nace la Norma Internacional de Contabilidad # 7 (NIC 7) "Estado de Flujos de Efectivo" cuya vigencia en los Estados Unidos es del 1° de enero del mismo año, a raíz de esto, en la Cuarta Convención Nacional de Contadores Públicos se emite en el país la Norma de Contabilidad Financiera # 22 (NCF 22)"El Estado de Flujos de Efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Según FASB-95, emitido en el año 1995 el Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades: De Operación, De Inversión y De Financiamiento

Este estado financiero nuevo indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

1. Proporcionar información apropiada a la dirección para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
2. Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
3. Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
4. Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
5. La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del Estado de flujos de Efectivo es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por

parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los propietarios y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de participación del dueño.

El análisis del efectivo es importante en cualquier entidad, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido, por lo que es importante tener en cuenta cuatro principios básicos orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho. Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.

➤ Primer principio: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

Se puede lograr mediante: Incremento del volumen de ventas o de su precio, mejorando la mezcla de ventas. (Impulsando las de mayor margen de contribución) o eliminando descuentos.

➤ Segundo principio: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

Se puede lograr mediante: Incremento de las ventas al contado, solicitar anticipos a clientes o reduciendo plazos de crédito.

➤ Tercer principio "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

Se puede lograr mediante: Negociación de mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores, haciendo bien las cosas desde la primera vez y reduciendo los desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.

➤ Cuarto principio: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Se puede lograr mediante: Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles, adquisición de los inventarios y otros activos en el momento próximo a utilizar.

Es importante la necesidad de evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

El análisis de este estado se basa en el estudio de la cuantía y procedencia de las fuentes de financiación captadas en el ejercicio, así como de su empleo o aplicación. El análisis resulta de especial utilidad cuando se clasifica atendiendo a los flujos por actividades:

Actividades operativas

Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de una empresa, así como otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o financiamiento. Estas actividades incluyen transacciones relacionadas con la adquisición, venta y entrega de bienes para venta, así como el suministro de servicios. Las entradas de dinero de esta actividad incluyen los ingresos procedentes de la venta de bienes o servicios y de los documentos por cobrar, entre otros. Las salidas de dinero de las actividades de operación incluyen los desembolsos de efectivo y a cuenta por el inventario pagado a los proveedores, los pagos a empleados, al fisco, a acreedores y a otros proveedores por diversos gastos.

Se consideran de gran importancia las actividades de operación, ya que, por ser la fuente fundamental de recursos líquidos, es un indicador de la medida en que estas actividades generan fondos para:

- Mantener la capacidad de operación del ente
- Reembolsar préstamos
- Distribuir utilidades
- Realizar nuevas inversiones que permitan el crecimiento y la expansión del ente.

Todo ello permite pronosticar los flujos futuros de tales actividades. Las entradas y salidas de efectivo provenientes de las operaciones son el factor de validación definitiva de la rentabilidad. Los componentes principales de estas actividades provienen de las operaciones resumidas en el Estado de Resultados, pero ello no quiere decir que deba convertirse al mismo de lo devengado a lo percibido para mostrar su impacto en el efectivo, ya que estas actividades también estarán integradas por las variaciones operadas en los saldos patrimoniales vinculados.

Por lo tanto, incluyen todas las entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes que las operaciones imponen a la empresa como consecuencia de concesión de créditos a los clientes, la inversión en inventario, obtención de crédito de los proveedores, etc.

Para exponer las actividades operativas deberá tenerse presente el objeto que desarrolla la empresa; por cuanto pueden existir actividades que para un ente sean esporádicas y realizadas al margen de la actividad principal, y para otros constituyan su razón de ser.

Actividades de inversión

Son las relacionadas con la adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, incluyen transacciones relacionadas con préstamos de dinero y el cobro de estos últimos, la adquisición y venta de inversiones (tanto circulantes como no circulantes), así como la adquisición y venta de propiedad, planta y equipo.

Las entradas de efectivo de las actividades de inversión incluyen los ingresos de los pagos del principal de préstamos hechos a deudores (es decir, cobro de pagarés), de la venta de los préstamos (el descuento de pagarés por cobrar), de las ventas de activos fijos en otras empresas (propiedad, planta y equipo, mientras que las salidas de efectivo de las actividades de inversión incluyen pagos de dinero por préstamos hechos a deudores, para la compra de una cartera de crédito y para adquisiciones de propiedad, planta y equipo.

La forma en que una empresa clasifica ciertas partidas depende de la naturaleza de sus operaciones.

La NIC 7 también aclara que, en el caso de contratos que impliquen cobertura, los flujos financieros se clasificarán como actividades de inversión o de financiación, dependiendo de la posición que aquellos intenten cubrir: posición comercial o posición financiera. Se trata entonces, de todas las transacciones que se pueden presentar en la parte izquierda del Estado de Situación Patrimonial, y que por lo tanto involucran a los recursos económicos del ente que no hayan quedado comprendidos en el concepto de equivalentes de efectivo ni en las actividades operativas.

Actividades de financiación

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del capital o patrimonio y de los préstamos tomados por parte de la empresa. Incluyen las transacciones relacionadas con el aporte de recursos por parte de sus propietarios y de proporcionar tales recursos a cambio de un pago sobre una inversión, así como la obtención de dinero y otros recursos de acreedores y el pago de las cantidades tomadas en préstamo.

Las entradas de efectivo de las actividades de financiamiento incluyen los ingresos de dinero que se derivan de la emisión de acciones comunes y preferentes, de bonos, hipotecas, de pagarés y de otras formas de préstamos de corto y largo plazo y las salidas de efectivo por actividades de financiamiento incluyen el pago a los propietarios, la compra de valores de capital y de pago de las cantidades que se deben en el largo plazo.

La mayoría de los préstamos y los pagos de éstos son actividades de financiamiento; sin embargo, como ya se hizo notar, la liquidación de pasivos como las cuentas por pagar, que se han incurrido para la adquisición de inventarios y los salarios por pagar, son todas actividades de operación

Equilibrio entre los Flujos de Efectivo por Actividades: Situaciones Posibles

Según estudio realizado por Fernando Ruiz Lamas en su artículo “Estados Contables de circulación financiera: Cuadro de Financiación y Estado de Flujo de Efectivo” (2003), jugando con los signos de las diferentes clases de flujos de efectivo, se presentan las siguientes situaciones:

Tabla 1. Equilibrio de los Flujos de Efectivo

Situación n°	Flujo de Operaciones	Flujo de Financiamiento	Flujo de Inversiones	Descripción
1	-	+	-	introducción
2	+	+	+	crecimiento
3	+	-	-	madurez
4	+	-	+	declive
5	+	+	+	reestructuración
6	+	-	+	liquidación

La situación n° 1, que se denominada "introducción", es típico de empresas que acaban de iniciar su actividad o que se encuentran en una fase de fuerte crecimiento de sus ventas: sus recursos proceden exclusivamente de la financiación externa, que financia los pagos netos por inversiones y el exceso de pagos sobre cobros por operaciones corrientes.

La situación n° 2, "crecimiento", es el de una empresa que ya obtiene flujos de caja de operaciones positivos, pero que aún necesita financiación externa para sufragar sus inversiones.

La situación n° 3, "madurez", representa a una empresa que financia todas sus inversiones con el efectivo que ella misma genera. Los flujos de operaciones financian las compras de inmovilizado e inversiones financieras temporales, así como las devoluciones de deudas a los acreedores, los pagos de dividendos y las reducciones de capital, en su caso.

La situación n° 4, "declive", a diferencia del anterior, los cobros por venta de inmovilizado e inversiones financieras temporales superan a los pagos. Con tales fondos y con los flujos de operación positivos se paga a acreedores y a accionistas.

La situación n° 5, "reestructuración", es el de una empresa cuyos pagos de explotación superan a los cobros de explotación. Este déficit se financia tanto con financiación externa como con la venta de activos.

La situación n° 6, "liquidación", la única fuente de recursos es la venta de activos, dado que los flujos de caja de explotación son negativos y los suministradores de fondos externos no aportan efectivo sino que lo retiran.

Métodos fundamentales para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo

Cada entidad presenta sus flujos de efectivo producidos durante el ejercicio económico, procedentes de las actividades de operación, de inversión y de financiamiento, de la manera que le resulte más

apropiada para que exprese con la mayor claridad de movimiento del efectivo a partir de las características y la naturaleza de las actividades que realiza.

Conocer o poder procesar todos los datos para tener el detalle de todas las entradas y salidas, es la cuestión fundamental, por lo tanto, el problema radica en que la empresa sea capaz de poder obtener toda esta información de sus registros, ya que no existe una cuenta en específico que muestre esta información tal como ocurre con el resto de los Estados Financieros.

En ello también influye el tamaño de la empresa, es decir, el volumen de sus operaciones. No es lo mismo una pequeña empresa, que permite una rápida confección, con una simple revisión de las operaciones que mueven la Tesorería, e incluso hasta lo pueden confeccionar diariamente; a una empresa con un volumen considerable de operaciones que requiere de un procesamiento o de un sistema contable por medios electrónicos.

La diferenciación de los métodos se origina por la forma en que se pueden obtener los Flujos de Caja por Operaciones. Este flujo de Caja de las Operaciones se puede presentar en dos modalidades:

1. Cuando dicho flujo sea el proveniente de analizar todas las entradas y salidas de efectivo, es decir, los cobros y pagos como resultado de las operaciones de la empresa, es un estado dinámico. A esta forma de elaboración de este estado también se le denomina **Método Directo**.
2. Cuando dicho flujo se calcule a partir de las Utilidades del Período, a la cual se le adiciona el monto de todos aquellos gastos que no representaron desembolsos de efectivo, así como también las variaciones entre los cobros y pagos de las restantes operaciones ordinarias, se está en presencia del llamado Flujo de Caja de los Recursos Generados. Este Flujo de Caja se le denomina también **Método Indirecto** y en este caso es un estado estático.

Por lo tanto, los procedimientos para elaborar el Estado de Flujo pueden dividirse en los siguientes métodos:

El Método Directo el cual tiene tres formas de elaboración en función de cómo se obtiene la información.

- a) Método del Registro Contable. Este es el método puro a partir del cual se originó este Estado. Se basa en la clasificación de todas las operaciones que día a día realiza la empresa para así poder exponerse de forma clara y precisa, por cada concepto de entrada y salida de efectivo, los movimientos que han originado la posición actual que presenta la Tesorería de

cualquier organización. Es un método largo y trabajoso y sólo se puede aplicar, cuando desde el principio se haya establecido el proceso de clasificación de todas las operaciones durante un determinado período de tiempo.

- b) Método de las Variaciones de Saldos. Este método parte de conocer los Estados de Situación de los dos períodos de tiempo que se desee analizar, así como el Estado de Resultado correspondiente y naturalmente de informaciones adicionales que se requieren precisar y que no aparecen de la forma que se necesitan en estos estados, y tendrán que ser extraídos de los registros para poder concluir algunos cálculos. Es comúnmente usado por auditores o consultores para lograr una elaboración rápida de este Estado y fundamentalmente, cuando no es posible aplicar el método del registro contable. Su elaboración se basa en las informaciones que se obtienen de las variaciones de los saldos de las cuentas reales y de los saldos de las cuentas nominales de un determinado período de tiempo en una organización, pero solo para la determinación del Flujo de Efectivo de las Operaciones.
- c) Método a partir del Estado de Origen y Aplicación de Fondos. Este método parte de utilizar como fuente, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, tomando de éste la información contenida, en las columnas de Variación del Capital de Trabajo y de Variación de Fondos de la hoja de trabajo.

En el Método Indirecto el cálculo comienza con la Utilidad Neta sobre la base de acumulación (como se muestra en el Estado de Resultado), y se realizan los ajustes necesarios para conciliar la Utilidad Neta con el Flujo de Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Operación. Por lo tanto, se parte de cifras que deben ser ajustadas para evitar que se expongan en el Estado partidas que nada tienen que ver con el fluir de recursos financieros. Es por eso que este método también se llama "de la conciliación". Los ajustes se expondrán en el cuerpo del Estado o en la información complementaria. En esto juegan los criterios de síntesis y flexibilidad contenidos en la misma norma. Sobre la base de todo lo anterior, la información compuesta por las partidas de conciliación puede sacarse del cuerpo del Estado y derivarse a la información complementaria mediante una nota. Con ello el Estado puede mejorar en claridad.

El cálculo mediante el método directo parece ser diferente del cálculo cuando se usa el método indirecto. Sin embargo, ambos métodos originan el mismo resultado aun cuando proporcionan información diferente, el método directo muestra la naturaleza y los valores de las entradas y salidas

específicas de efectivo de la actividad fundamental del negocio. El método indirecto explica los motivos por los que el flujo neto de efectivo de las actividades de operación es diferente a la Utilidad Neta.

Después de analizar los métodos puede decirse que en ambos, al tener que informarse las actividades de operación en su impacto sobre el efectivo y sus equivalentes, deberán efectuarse modificaciones sobre la información proporcionada por el Estado de Resultados, diferenciándose en la forma de realizar tales ajustes. En el método directo los ajustes se hacen en los papeles de trabajo y no se trasladan al cuerpo del Estado, por lo que no aparecen aquellas cuentas que no hayan generado un movimiento financiero. En el método indirecto los ajustes sí pasan por el Estado, ya sea en el cuerpo principal o abriéndose la información en las notas.

Procedimiento para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo

Las bases para preparar el Estado de Flujo de Efectivo la constituyen:

- Dos Estados de Situación o Balances Generales (o sea, un balance comparativo) referidos al inicio y al fin del período al que corresponde el Estado de Flujo de Efectivo
- Un Estado de Resultados correspondiente al mismo período.

El proceso de la preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo para identificar los incrementos y disminuciones en cada una de las partidas del Estado de Situación culminando con el incremento o disminución neta en efectivo.

Para este análisis es importante identificar el flujo de efectivo generado por o destinado a las actividades de operación, que consiste esencialmente en traducir la Utilidad Neta reflejada en el Estado de Resultados, al flujo de efectivo, separando las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso del efectivo. Asimismo, es importante analizar los incrementos o disminuciones en cada una de las demás partidas comprendidas en el Balance General para determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a las actividades de financiamiento y a la inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que sólo presenten traspasos y no impliquen movimiento de fondos se deben compensar para efectos de la preparación de este Estado. El conocimiento y utilidad del Flujo de efectivo para esta entidad, aun no clasificando como empresa se pondrá de manifiesto en el capítulo tres de esta investigación.

Capítulo 2: Características Generales de la UEB División Territorial DESOFT Santiago De Cuba.

2.1 Caracterización General y Funcional de la Organización

Reseña Histórica:

La Empresa Mixta denominada SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS ESPECIALIZADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA, conocida además como DESOFT S. A., fue constituida mediante escritura número 181, el día 9 de febrero de 1998, de nacionalidad cubana, con una duración de 10 años, su régimen jurídico facilitaba las operaciones, teniendo en cuenta el grado de autonomía para la búsqueda y contratación de negocios, y la protección del velo corporativo necesario para el ejercicio de sus operaciones en el exterior.

El 13 de diciembre del 2002 la Empresa Mixta es transformada, mediante la escritura pública número 2337, en una Sociedad Mercantil de capital totalmente cubano, manteniendo como razón social SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS ESPECIALIZADOS, SOCIEDAD ANÓNIMA, conocida además como DESOFT S. A., y la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, regida por sus estatutos. Entre los servicios autorizados se encontraban el desarrollo de productos de software destinados a la exportación, así como la representación y distribución de software importado por proveedores internacionales, de acuerdo con su objeto social.

Con la reorientación de la actividad de la empresa hacia el mercado nacional, y la decisión de transferir los negocios internacionales a otras entidades del sector, la modalidad jurídica de Sociedad Anónima por acciones se hace inviable para el adecuado ejercicio y operación de la empresa, así como se evidencia la duplicidad de regulaciones en diversos asuntos contenidos en los estatutos y regulados por normas del país, del organismo central o internas.

A pesar de que en los Estatutos se define la existencia y funciones de un órgano de gobierno denominado Junta General de Accionistas, la dirección colectiva de la empresa se materializa a través del Consejo de Dirección de la entidad. La distribución de dividendos, la participación de los designados como accionistas en el gobierno y la vida de la Empresa y los gastos asociados a registros, protocolización de Actas, Acuerdos, Balances y otros documentos constituyen una formalidad que genera trámites y gestiones innecesarias, y sobrecargan sus operaciones.

Un modelo jurídico de organización viable, en correspondencia con la nueva misión de DESOFT S. A., concierne más a una Empresa Estatal Socialista, orientada a los principios que ordenan el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.

Como resultado del estudio y las propuestas de perfeccionamiento funcional, estructural y composicional del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones fue aprobada la modificación del régimen jurídico de la Empresa Nacional de Software, Desoft S. A., como Empresa Estatal Socialista cubana.

Como resultante, el proceso iniciado en 2012 con la elaboración del expediente de reorganización (Res.100-200/MEP), aprobado inicialmente mediante Resolución 652-2013/MEP y ratificado mediante Resolución 629-2014/MEP, se concretó con la creación de la empresa estatal el 5 de enero de 2015, en cumplimiento de lo dispuesto por el MINCOM mediante la Resolución 627-2014, su creación, se concibió que se efectuara bajo los principios del modelo cubano para la gestión empresarial, contenidos en el Decreto-Ley 252: 2007 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y su reglamento, el Decreto No. 281:2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” con la particularidad de que tanto el diseño de la nueva organización, reflejado en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, como su implantación se hiciera en coherencia con el Sistema de Gestión Integrada de la empresa, lo que permitiría, junto con una gestión más efectiva, la certificación de las versiones vigentes de las normas de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental, Gestión Integrada del Capital Humano y Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, además de considerar las mejores prácticas en la actividad de desarrollo de software y los servicios vinculados con el mismo.

Mediante la Resolución No. 627 de fecha 20 de noviembre de 2014 emitida por el Ministro de Comunicaciones fue creada la Empresa de Aplicaciones Informáticas, en forma abreviada DESOFT, integrada al Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones, abreviadamente GEIC, la que se subroga en lugar y grado de la sociedad mercantil de capital totalmente cubano denominada Empresa Nacional de Software DESOFT S.A, atendido por el Ministerio de Comunicaciones (MINCOM) estableciéndose mediante la Resolución No. 6 de fecha 5 de enero de 2015 del Director General de la Empresa de Aplicaciones Informáticas DESOFT, la integración por la misma de 16 Unidades Empresariales de Base, entre las que se encuentra la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba.

La División Desoft Santiago de Cuba posee una estructura de Centros Municipales, que le permite brindar soluciones en las diferentes localidades de la provincia, cuenta con una fuerza de trabajo que se caracteriza por una mezcla de experiencia profesional y juventud, en la que se destaca el elevado por ciento de graduados de nivel superior en carreras afines a la informática, el dominio de

herramientas actualizadas para el desarrollo de Software, así como un amplio conocimiento de procesos que van desde la contabilidad, los recursos humanos, la gestión de información, las consultorías, entre otros. Cuenta con el equipamiento, conectividad e infraestructura de locales requeridos para garantizar la prestación de soluciones integrales.

La estructura organizacional de la UEB se muestra en el Anexo 1, es de tipo piramidal, pues tiene tres niveles, en el primero se encuentran los Centros Territoriales de Servicios Informáticos (CTSI) de todos los municipios donde existe presencia de la empresa, los que son dirigidos por los jefes de Centros; en el segundo nivel están las subdirecciones de Comercial, Informatización, Gestión de Capital Humano, Organización – Seguridad y Control, Contable – Financiera, y de Logística; en el tercer nivel se encuentra la Dirección.

Esta estructura responde a un enfoque por proceso que funciona independientemente de cualquier división artificial de la misma, se encuentra, en el ápice estratégico, a la Dirección; en la línea intermedia a los Subdirectores de cada una de las Subdirecciones; en las áreas tecnocráticas a la Subdirección de Informatización, la de Organización – Seguridad – Control y Comercial; en las de apoyo a la Subdirección Gestión de Capital Humano, la Contable – Financiera, y la de Logística; y en el núcleo de operaciones se encontrarían los Centros Técnicos de Servicios Informáticos (CTSI). Ver anexo 2

Diagnóstico Estratégico

La entidad cuenta con una dirección estratégica para el periodo 2015-2019, es una actualización de la elaborada en el año 2013, en la que se atempera la proyección de la entidad a las variaciones que el entorno le impone al modelo de gestión. La Estrategia Integral de la Empresa para el periodo 2015-2019 tiene como elementos de entrada la Resolución Conjunta No. 1/2004, MES-MEP sobre la Actualización de las Estrategias Empresariales y la Actualización del Diagnóstico Estratégico Integral. Este documento abarca la forma en que la organización se adapta a su entorno, y cómo se va a enfrentar a las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compite, además del conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización. De este documento se resaltan:

Visión hasta 2019: Ser una empresa de Alta Tecnología basada en el uso intensivo de las Tecnologías de la Información con Alto Reconocimiento Social a partir de su impacto en la sociedad del conocimiento y en la gestación de una fuerte comunidad Tecnologías de la Información .

La Visión constituye una proyección de a dónde quiere llegar la entidad en los próximos años, la imagen que desea proyectar en un futuro definido (2019), y debe enunciarse de forma clara y motivadora para inspirar a los empleados a que trabajen en pos de su cumplimiento. La Visión de la entidad está planteada correctamente, aunque necesita proyectar su estrategia ya hacia el futuro.

Misión: Desarrollar y comercializar productos y servicios informáticos integrales asociados a las tecnologías de la información, contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad.

La misión expresa de manera general las aspiraciones de la empresa en cuanto a su papel en la sociedad, está orientada hacia las necesidades de la sociedad, expresa el servicio que se presta y no el producto que se vende, está orientada hacia el futuro, es clara y directa, tiene credibilidad. La misión de la entidad cumple con las características que esta debe llevar.

Objeto Social:

La entidad DESOFT tiene el objeto social siguiente:

1. Prestar servicios de desarrollo, despliegue y soporte de aplicaciones informáticas integrales.
2. Brindar servicios públicos de alojamiento, hospedaje y aplicaciones.
3. Gestionar y administrar aplicaciones informáticas en centros de datos.

Actividades de Apoyo:

1. Brindar servicios de alquiler de locales, eventualmente disponibles.
2. Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no puedan ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece, incluyendo tecnología y soportes discontinuados u obsoletos.

El análisis en la Matriz DAFO que presenta el Diagnóstico Estratégico de la entidad es desde el punto de vista global de la organización y su funcionamiento integral en sí, a continuación, se realiza un análisis DAFO desde una perspectiva contable, financiera y de negocios de la entidad, lo que permitirá plantear el problema estratégico de la entidad desde ese punto de vista, para posteriormente, predecir cuál sería la posterior solución estratégica.

Propuesta de la matriz DAFO de la entidad desde una perspectiva contable, financiera y de negocios.

En este paso de la etapa de diagnóstico estratégico, se identificó la situación en los escenarios internos y presentes de la organización en términos de sus fortalezas y debilidades, así como externos y futuros probables, en términos de sus oportunidades y amenazas, para conocer su

interacción dinámica en relación con el entorno, para lo que se utiliza la Matriz DAFO que se construye a partir de los impactos cruzados entre los aspectos identificados.

Para la confección de la matriz se aplicaron los siguientes pasos:

PASO 1. Establecer una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente, tomando como base la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de algunos trabajadores de la empresa.

PASO 2. Realizar el impacto cruzado con el objetivo de analizar las interrelaciones existentes entre las variables claves identificadas donde la X representa el nivel de actuación.

PASO 3. Efectuar el cálculo de los resultados, a partir del cual se comprueban cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes.

PASO 4. Plantear el problema estratégico que refleje el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirá de base para proponer la solución estratégica que sea, congruente, pertinente y adecuada. También con la información obtenida se puede dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc., además de diferenciar que variables internas son más importantes y que variables externas deben ser consideradas en el corto, mediano o largo plazo para la planeación estratégica.

Se parte de entrevistas a dirigentes y especialistas quedando definidas las fuerzas externas e internas de la siguiente forma:

➤ **Análisis interno (Fortalezas- Debilidades).**

Fortalezas: Se trata de características propias de la entidad que la hacen única y en las cuales se puede apoyar para trabajar en el cumplimiento de su misión, reduciendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

1. Empresa con equilibrio financiero (liquidez y solvencia en CUP).
2. Estabilidad en el personal del Departamento Contable y Financiero.
3. Prestigio empresarial en los clientes por lo que estos repiten los servicios.
4. Certificación de los estados financieros y el control interno.
5. Propiedad intelectual de la empresa sobre las tecnologías que posee.

Debilidades: Consisten en factores internos, propios de la organización que no son óptimos o satisfactorios y por tanto, afectan su buen funcionamiento, comprometiendo el cumplimiento de la misión.

1. Obsolescencia tecnológica del equipamiento informático y conectividad deficiente.

2. Imposibilidad de autofinanciamiento en divisas.
3. Deficiente gestión de la imagen corporativa.

➤ **Análisis externo (Oportunidades – Amenazas).**

Oportunidades: También son eventos que provienen del entorno sin que sea posible detenerlos, pero cuya ocurrencia favorece el desarrollo organizacional si la entidad actúa en esa dirección.

1. Transformación de DESOFT S.A. en empresa estatal.
2. Institucionalización de las nuevas formas de gestión no estatal.
3. Posibilidad de exportación de software y servicios.
4. Nueva Ley de Inversión Extranjera en Cuba.
5. Desarrollo de ferias comerciales en el territorio y el país

Amenazas: Constituyen aspectos externos a la entidad que pueden dificultar el desarrollo de la misma; son limitaciones, problemas inevitables en el entorno, cuya ocurrencia afecta el funcionamiento interno de la empresa y pueden llegar a impedir el cumplimiento de la misión.

1. Limitaciones del uso pleno de Internet y la fibra óptica en los clientes.
2. Barreras para la comercialización de los productos y servicios. (Vigencia de Res. Conjunta No. 1/2005 MEP-MFP que impide comercialización de productos y servicios en CUC. Mecanismos dilatados y complejos de aprobación de precios a personas naturales).
3. Competencia creciente estatal y no estatal.
4. Limitaciones para la aprobación de inversiones. (Situación económica del país y restricciones en las inversiones).

Tabla 2: Matriz DAFO de impactos cruzados.

	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				TOTAL
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
FORTALEZAS										
1	X	X	X	X	X	-	X	X	X	8
2	-	-	X	X	X	-	-	X	-	4
3	X	X	-	-	-	X	X	X	-	5
4	X	-	-	X	-	-	-	X	-	3
5	X	-	X	X	X	-	X	X	-	6
DEBILIDADES										
1	X	-	X	-	-	-	-	X	-	3
2	-	X	X	X	X	X	X	X	-	7
3	-	X	X	-	-	X	X	X	-	5
TOTAL	5	4	6	5	4	4	5	8	2	

Los resultados que arrojaron la matriz DAFO de impactos cruzados se relaciona a continuación:

Fortalezas 1,3 y 5 Debilidades 2y 3

Oportunidades 1,2 y 3 Amenazas 2 y3

PROBLEMA ESTRATÉGICO

Si se mantiene la Deficiente Gestión de la imagen corporativa y la imposibilidad del autofinanciamiento en divisas, además de acentuarse las barreras para la comercialización de los productos en divisas en conjunto con la creciente competencia estatal y no estatal, la entidad no podrá hacer valer su Prestigio empresarial con los clientes, estabilidad en el personal y equilibrio financiero, ni podrá aprovechar las posibilidades de exportación de software y servicios ni su transformación en empresa estatal.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

Si se utiliza plenamente el Prestigio empresarial con los clientes, la estabilidad en el personal y el equilibrio financiero y se aprovechan al máximo las posibilidades de exportación de software y servicios y la transformación de la entidad en empresa estatal se podrá atenuar la Deficiente Gestión de la imagen corporativa y la imposibilidad de autofinanciamiento en divisas para minimizar la competencia estatal y no estatal así como las barreras para la comercialización de productos y servicios.

La entidad cuenta con una cartera de productos y servicios especializados, desarrollados a través de las mismas actividades de servicios y de ciencia, tecnología e información:

Cartera de Servicios:

- Servicios especializados instalación y configuración de servidores.
- Procesamiento de datos, considerados como revisión y procesamiento de la información así como la impresión y reproducción de documentos.
- Servicios a aplicaciones, instalación, configuración, puesta en marcha y adiestramiento.
- Operación asistida.
- Desarrollo de software a la medida (específico para cada cliente según sus necesidades).
- Cursos ofimática, redes de seguridad informática, gestión empresarial, de programación, hardware.
- Seguridad informática (asesoría para la elaboración de planes).

Cartera de Productos:

- SIPLAN
- Costo Hospitalario
- Cheqcom
- Dietas
- Victoria (Producto Específico creado según necesidad de la entidad de Transporte).

Clientes y Proveedores:

La UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba perteneciente a la Empresa de Aplicaciones Informáticas posee, debido a su objeto social y misión, un gran número de clientes y proveedores(Ver Anexo 3), de ellos, los principales proveedores son: Corporación COPEXTEL S.A, Empresa Eléctrica Santiago de Cuba, Empresa Comercializadora DIVEP. Mientras que sus clientes fundamentales son: Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y/o Bienes de Consumo Stgo. EMPA, Empresa Municipal Comercio y Gastronomía Palma y la Empresa Agropecuaria e Industrial MININT.

2.2 Análisis del Comportamiento de los Indicadores económicos. 2017-2018

Los indicadores “son correlaciones entre dos o más parámetros, tomados de tal manera que suministren una información cuantitativa capaz de tener sentido cualitativo. Siempre son elementos sectoriales que suelen responder de manera lineal a los incrementos o decrementos de los parámetros que los integran”. Por otra parte, los índices “son algoritmos más o menos complejos, que responden a modelos matemáticos, o como mínimo a ecuaciones, de modo que no se comportan linealmente, sino que las variaciones de cada parámetro afectan al valor final del índice de forma supeditada a los valores de los demás parámetros”.

Conforme a la clasificación anteriormente expuesta se muestra, a continuación, un análisis de los principales índices e indicadores de la empresa para el año 2018, tomando en cuenta el saldo real del 2017, y el plan y real del 2018. (Ver Anexo 4)

Tabla 3. Comportamiento de los Indicadores Económicos. UM: Pesos

INDICADOR	PLAN 2017	REAL 2017	% CUMP 2017	PLAN 2018	REAL 2018	% CUMP 2018
Utilidad o Pérdidas	3887910.47	6843422.83	176.02	6,922,800.08	11,008,761.25	159.02
Gasto total por peso Ingreso	0.48713	0.43890	90.10	0.42673	0.35	82.64
Fondo de Salario	2023038.99	3469575.48	171.50	3,157,298.25	4,985,109.80	157.89
Pago por resultado+9.09%	821473.54	2336949.58	284.48	1,961,787.56	3,773,714.23	192.36
Promedio trabajadores	241	228	94.61	233	226.35	97.15
Salario medio Mensual Escala	415.48	412.35	99.25	427.58	444.37	103.93
Salario medio Mensual por resultado	284.05	854.15	300.70	701.64	1,389.34	198.01
Productividad VAB	2232.07	4086.88	183.10	3,893.86	6,328.71	162.53
Gasto de Salario por Peso de VAB	0.31340	0.31029	99.01	0.29000	0.29000	100.00
Utilidad antes de impuesto por \$VAB	0.60230	0.61202	101.61	0.63586	0.6404	100.72

Comentarios Año 2017

1. Se logra incremento de las utilidades en un 76, 02% porque:

- Se cumplen los ingresos en 160, 89; mejora la gestión de venta de servicios de la UEB, incorporándose con mayor intensidad los servicios a clientes relacionados con Cursos ofimática, redes de seguridad informática, gestión empresarial, de programación, hardware y Seguridad informática (asesoría para la elaboración de planes). Se sobre cumple el plan previsto, ascendente a 4615.6 MP en un 60.9%, lográndose ingresos por valor de 12196.3MP, en valores absolutos se supera lo programado y se crece con relación al año anterior un 22 % equivalentes a 2209.60 MP.
- Los Gastos Totales cierran al 144.96% principalmente se debe al incremento de manera desfavorable de los gastos relacionados con el gasto de salario por pago de resultados con una sobrejexecución de 184.48 y los impuestos correspondientes. Las Materias Primas y materiales principales tienen una ejecución con relación al plan de un 52.9% de ejecución dado por la baja ejecución que se posee en Materiales de oficinas y los Insumos Informáticos que solo han sido ejecutados a un 46.7%.

INDICADOR	PLAN	REAL	%
Ingresos totales	7580710.92	12196334.66	160.89
Gastos totales	3692800.46	5352911.83	144.96

2. La productividad se sobre cumple en un 83.10% porque disminuye el promedio de trabajadores en un 5.39% y se sobre ejecuta el valor agregado bruto en un 73.22% como se muestra a continuación:

CONCEPTOS	PLAN	REAL	VARIACIÓN
Producción de bienes y servicios	7,580,710.92	12,196,334.66	4,615,623.74
Consumo intermedio	1,125,576.94	1,014,632.14	-110,944.80
Valor agregado bruto	<u>6,455,133.98</u>	<u>11,181,702.52</u>	<u>4,726,568.54</u>

3. Se logra una relación favorable en el indicador Gasto total por peso Ingreso porque, aunque se incrementan los egresos en un 44.96 % se alcanza mayor incremento en los ingresos
4. Se logra estabilidad en los indicadores Gasto de Salario por Peso de VAB y Utilidad antes de impuesto por peso de Valor Agregado Bruto ya que se logra una ejecución del 100% aproximadamente.

Comentarios Año 2018

1. La gestión de ventas de la División, hasta la fecha, mantiene un comportamiento satisfactorio, se sobre cumple el plan previsto, ascendente a 4927.8MP en un 40.8%, lográndose ingresos por valor de 17003.9 MP, en valores absolutos se supera lo programado, como resultado de:
 - Se generaron ingresos por concepto de servicios de Soporte por apoyo a la carga de datos en las entidades clientes, sobre todo asociado a productos como Fastos, Pagus y Energux y Versat.
 - Se renegociaron ofertas de Soporte por un nivel mayor de ingresos
 - Se incrementaron los ingresos en la línea de desarrollo por la comercialización de desarrollos propios que generaron ingresos no planificados incluso de otras divisiones.
 - Se incorpora como fortaleza el incremento del servicio de impresión de documentos
 - Se logró gestionar algunas ventas de licencias del Versat no planificadas.
2. Los Gastos Totales se ejecutan en un 116.38% principalmente debido al incremento del gasto de salario por pago de resultados y los impuestos correspondientes, sin tener en cuenta el gasto fundamental que es el salario se cierra al 99.87% de ejecución.

3. La utilidad se sobrecumple en un 59.02 justificada por la información que se muestra a continuación que confirma que los ingresos se incrementan en mayor proporción que el crecimiento de los gastos:

INDICADOR	2017	2018	%
Ingresos totales	12,076,050.00	17,003,903.57	140.81
Gastos totales	5,153,249.92	5,997,105.60	116.38

4. El salario se incrementó debido al pago por resultado (92.36 %), la incentivación de los trabajadores y el sobrecumplimiento de las ventas, además del trabajo que se viene realizando con vista a los sub proyectos del parque tecnológico.
5. La productividad sobre el valor agregado bruto se sobre cumplen en un 162.53% (en correspondencia con el sistema de pago por resultados), el gasto de salario por peso de VAB se cumple al 100% según lo planificado y la Utilidad ante de impuesto por VAB se sobre cumple al 100.72%, además el Salario Medio muestra un real de 1835.33 y la P/VAB de 6328.71. Se confirma con la siguiente información:

CONCEPTOS	PLAN	REAL	VARIACIÓN
Producción de bienes y servicios	12,076,050.00	18,378,847.60	6,302,797.60
Consumo intermedio	1,188,815.00	1,188,804.65	-10.35
Valor agregado bruto	<u>10,887,235.00</u>	<u>17,190,042.95</u>	<u>6,302,807.95</u>

Tabla 4. Comparación 2018 respecto al 2017 de los indicadores fundamentales

INDICADOR	Variación en pesos	Variación en %
Utilidad o Pérdidas	4.165.338,42	160,87%
Gasto total por peso Ingreso	-0,09	79,74%
Valor Agregado Bruto	6.008.340,43	153,73%
Fondo de Salario	1.515.534,32	143,68%
Pago por resultado+9.09%	1.436.764,65	161,48%
Productividad VAB	2.241,83	154,85%
Gasto de Salario por Peso de VAB	-0,02	93,46%
Utilidad antes de impuesto por \$VAB	0,03	104,64%

Fondo de Salario: En el 2018 hubo un aumento significativo con respecto al 2017 por un valor de \$ 1 515 534,32 lo que representa un 143,68%, esto se debe al incremento del pago por resultado, la incentivación de los trabajadores y el sobrecumplimiento de las ventas, además del trabajo que se ha

estado realizando con vista a los sub proyectos del parque tecnológico, que repercute positivamente en el incremento de las producciones de bienes y servicios.

Gasto de salario por peso de VAB: (VAB/ Fondo de salario): En el año 2018 la planificación del Gasto de salario por peso de VAB fue por un valor menor al del 2017 por lo que su cumplimiento disminuyó con respecto a este año por un valor de 0,02 a pesar de haber aumentado el valor agregado bruto de un año con respecto a otro, motivado por los incrementos de los valores comercializados, y además del incremento del fondo de salario originado por el pago de resultados y el sobrecumplimiento de las ventas. Este indicador muestra la eficiencia con que opera la empresa puesto que para producir un peso de VAB requirió de \$ 0,02 menos gastos de salario que el año anterior.

Utilidad antes de Impuesto por VAB: En el 2018 muestra un aumento de 104,64% con respecto al 2017, debido principalmente a la situación favorable que presenta en los niveles de ingresos, este comportamiento está influenciado por la producción y la comercialización de sus servicios por encima de lo planificado en el 2017 y 2018.

Valorando de forma integral los indicadores seleccionados para el análisis, se evidencia que la situación económica de la empresa se mantiene en progreso, expresado fundamentalmente en el incremento del Valor Agregado Bruto y de las Utilidades en el periodo 2017-2018. La eficiencia en los resultados obtenidos se debe en gran medida a las estrategias que se llevaron a cabo para una organización productiva y constante, un mayor control en la gestión productiva y un mercado que se mantuvo invariable y creciente en el año 2018.

2.3. Aplicación de los instrumentos entrevistas y cuestionarios en el diagnóstico de la situación financiera en el 2018

Con el objetivo de proponer una serie de acciones que permitan mejorar el Capital de Trabajo en la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba, se aplican entrevistas y cuestionarios como técnicas de recolección de información para establecer un contacto directo con las personas consideradas como una fuente de información con el propósito de obtener datos de una forma espontánea y abierta que permitan caracterizar las cuentas principales que integran el Capital de Trabajo como: el disponible, realizable, las existencias y las cuentas por Pagar, de la UEB.

A continuación, se detallan a los especialistas que forman parte en la entrevista para el desarrollo del proceso de investigación del presente trabajo.

Director: Berto Andrés Martín Téllez

Subdirector Económico: Antonio Palacio Hierrezuelo

Entrevista dirigida al Director Territorial de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba.

Funcionario: Director Territorial

Empresa: UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba.

1. ¿Cuál es la importancia que desempeña el capital de trabajo en la gestión financiera de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba?
2. ¿Usted cree que la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba necesita una cantidad alta de capital para ser competitiva en el mercado?
3. ¿Considera usted que la UEB tiene las condiciones y autonomía para responder a un endeudamiento financiero?
4. ¿Cuál es el ciclo de recuperación de la inversión de la UEB?
5. ¿Cómo considera usted las relaciones que tiene la UEB con los proveedores y los clientes?
6. ¿En el departamento económico usted tiene conocimiento sobre el análisis que se realiza sobre el movimiento de efectivo?
7. ¿Usted como director territorial de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba que opina acerca de los conflictos administrativos?
8. ¿La UEB posee políticas en cuanto a la administración del capital de trabajo?
9. ¿La UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba posee políticas de control interno?
10. ¿Tiene proyecciones la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba en los próximos años?
11. ¿Cuál es su opinión acerca de la insuficiencia de capital de trabajo?
12. ¿Considera usted que el capital de trabajo que posee la UEB tiene la capacidad para responder a un endeudamiento?

Conclusiones parciales según resultados de la entrevista.

1. Tiene amplio conocimiento del Capital de Trabajo
2. Conoce la importancia del Capital de Trabajo y su relación con el endeudamiento de la entidad.
3. Se reconoce la no existencia de Políticas para la Administración del CT.
4. Tiene el criterio sobre la necesidad de optimizar el CT.

Entrevista dirigida al Subdirector Económico de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba

Funcionario: Subdirector Económico

Empresa: UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba

1. ¿Cuáles son las principales funciones como Subdirector Económico?
2. ¿Cuándo el director territorial no se encuentra en la empresa quién es el responsable de tomar decisiones?
3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el capital de trabajo como Subdirector Económico de la UEB?
4. ¿Cree usted que la UEB posee una buena liquidez?
5. ¿La UEB evalúa constantemente su liquidez para así poder hacer frente a sus obligaciones?
6. ¿La UEB hace un análisis financiero para poder contraer nuevas obligaciones?
7. ¿Usted como responsable por gerencia cual sería el proceso para seleccionar nuevos proveedores?
8. ¿Los procesos contables que se efectúan, se los hace de una forma manual o sistemática?

Conclusiones parciales según resultados de la entrevista.

1. El subdirector económico muestra conocimiento de sus funciones.
2. Posee conocimiento sobre el Capital de Trabajo y su cálculo.
3. Se refiere que se analiza el CT aunque no se define la forma en que se realiza.

Las entrevistas y los cuestionarios realizados fueron tomados de: Castelo Domínguez, Anchundia Palma. (2016). *Estrategias para la Administración del Capital del Trabajo en la Empresa Editmedios S.A.* (Tesis en opción al título de Contaduría Pública, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mercado-publicitario-multiplicidad-actores.html/> Tesina Final pdf.; y adaptados a las características de la entidad. Las respuestas de las entrevistas dirigidas al Director Territorial y al Subdirector Económico se muestran en el Anexo 5.

Análisis de las entrevistas realizadas al Director Territorial y al Subdirector Económico.

Luego de haber realizado la entrevista al Director Territorial y al Subdirector Económico de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba se han determinado algunos elementos que caracterizan a la entidad en cuanto al Capital de Trabajo de que dispone la misma los cuales se tomaran en cuenta al momento de realizar el modelo de estrategias.

Con respecto a las políticas sobre la administración de capital de trabajo, la UEB no cuenta con políticas claramente definidas, ya que estas son realizadas al momento de tomar decisiones, por lo que se considera necesario que la entidad cuente con políticas establecidas y que puedan ser aplicadas en los procesos, evitando decisiones rápidas.

En cuanto al Control Interno la entidad cumple con lo establecido en la Resolución 60/2011 del CGR. Se realizan los Controles Internos por las áreas, aplicando la guía de Autocontrol, se tiene definido los riesgos, Objetivos de Control y elaborado el Plan de Prevención por áreas.

La entidad posee una buena liquidez la cual se refleja en los Estados Financieros, la misma se evalúa semanalmente, y se realizan los análisis pertinentes con vista a tener claridad de su disponibilidad para poder contraer nuevas obligaciones.

Análisis de los Cuestionarios aplicados a los especialistas del departamento contable.

Tabla 5. Evaluación de la cuentas de Efectivo				
Dirigido a:	Lic. Yamile Linares Céspedes	Cargo:Esp. B en Gestión Económica		
Realizado por:	Lizzette Rojas Corujo			
#	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Poseen un fondo fijo de caja chica?	x		
2	¿El fondo de caja es utilizado para préstamos a los trabajadores de la empresa?		x	
3	¿Manejan alguna política con respecto a esta cuenta?	x		
4	¿Se realizan sorpresivamente arqueos de caja?	x		
5	¿Reciben cheques posfechados?		x	
6	¿El Director Territorial es el único autorizado en firmar cheques?		x	
7	¿Se realizan conciliaciones bancarias?	x		
8	¿Tiene un informe de auditoría específico sobre esta cuenta en los últimos años?	x		
9	¿La UEB posee un sistema o módulo para procesar la información de esta cuenta?	x		

La entidad en lo que al Efectivo se refiere posee un fondo de caja chica en CUP de \$ 5000.00 en CUC por un valor de \$ 1500.00; el mismo está constituido por varios fondos:

- Fondo para pagos menores: para garantizar los pagos más inmediatos y de pequeñas cuantías tales como servicios recibidos , anticipos para viajes o compras solo en CUP, la división en ningún caso tiene autorizado el pago en CUC en efectivo, ni a entidades estatales ni a particulares. La documentación debe ser la original, no debe contener ni enmiendas ni tachaduras.
- Anticipo para Gastos de viaje: en los cuales los valores serán calculados en base a las regulaciones establecidas y a los días y horarios estimados de salida y regreso.

- Tarjetas Magnéticas Islazul: para el pago de los gastos en que incurrieron los trabajadores autorizados en comisión de servicios en los hoteles de la cadena Islazul en CUC.
- Tarjetas Magnéticas Combustible: cada trabajador tiene una tarjeta con combustible asignado para el mes.

Los arqueos se realizan al cierre de cada mes y sorpresivamente al Fondo fijo para pagos menores tanto en CUP y en CUC y demás valores monetarios existentes en la caja. También se realizan arqueos al producirse cambios de un cajero por otro o por ausencias temporales como por ejemplo Vacaciones, dejando constancia documental en todos los casos a fin de exigir responsabilidad por la custodia del Efectivo en Caja, tanto por los documentos que soportan el fondo como para el efectivo existente.

Al finalizar el mes el saldo del fondo fijo arqueado debe coincidir con el saldo de la cuenta de caja habitado tanto en su importe total como en el desglose por subcuenta y de análisis según corresponda.

Los cheques que emite la entidad deben llevar una firma principal y otra secundaria

Las conciliaciones bancarias se realizan diarias y al cierre de cada periodo contable dejando evidencia documental firmada por la Especialista en Finanzas, Subdirector Contable y Director Territorial de la División.

Tabla 6. Evaluación de la Cuenta por Cobrar				
Dirigido a:	Yanet Quintana Dubin	Cargo:Esp. B en Gestión Económica		
Realizado por:	Lizzette Rojas Corujo			
#	Preguntas	Si	No	Comentarios
1	¿La UEB cuenta con políticas contables en relación a las cuentas por cobrar?	x		
2	¿Existe uno o varios responsables en el otorgamiento de créditos?		X	
3	¿Hacen las verificaciones si la información que provee el cliente es verdadera?	X		Conciliaciones
4	¿Los cobros a los clientes se hacen de acuerdo a las políticas de la entidad o se tiene alguna preferencia?	X		
5	¿Se aplica la provisión para cuentas incobrables?		X	
6	¿En algún caso de emergencia la compañía cuenta con un plan de contingencia?		X	
7	¿La UEB tiene departamento donde se custodia los documentos que representan los derechos exigibles?	X		
8	¿Las cuentas por cobrar están asignadas por un responsable y están debidamente controladas?	X		
9	¿Se ha realizado alguna acción de control con relación a esta cuenta?	X		

La UEB en sus relaciones contractuales con los clientes tiene establecido el cobro de sus servicios una vez contraída la deuda y un plazo de 30 días, una vez transcurrido el plazo de vencimiento de la deuda, la misma es conciliada realizándose reclamaciones comerciales y una vez incumplido su pago se procede a realizar los trámites para su demanda a través de la demanda judicial por la Sala de lo Económico sito el Palacio de Justicia.

Las exigencias son conciliadas a través de los modelos correspondientes para ello, entiéndase Acta de Reclamación, Reconocimiento de la deuda y Reclamaciones Comerciales. No se tiene ninguna preferencia en cuanto a los cobro de los clientes, es una política lineal para todos. Los documentos que representan los derechos exigibles se custodian en el departamento de Economía, donde cada cliente cuenta con un expediente en el cual constan todas las facturas, actas y demandas según corresponda.

Todos son responsables de las Cuentas por Cobrar desde la atracción del cliente hasta la cobranza de sus obligaciones, cada jefe de centro es responsable de atender cualquier situación con las cuentas por cobrar de los clientes que son atendidos por ello (especialista que atiende la empresa); una vez agotadas por su parte las posibilidades de su cobro es apartada toda la documentación necesaria para realizar los trámites para la demanda correspondiente.

Tabla 7. Evaluación de la Cuenta por Pagar				
Dirigido a:	Yanet Quintana Dubin	Cargo:Esp. B en Gestión Económica		
Realizado por:	Lizzette Rojas Corujo			
#	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿Existen políticas contables sobre las cuentas por pagar?	x		
2	¿La UEB paga a tiempo a los proveedores?	x		
3	¿Se tienen periodos fijos al realizar pagos?	x		
4	¿Los proveedores otorgan descuentos cuando la entidad realiza sus pagos puntuales?	x		
5	¿La UEB alguna vez ha tenido algún problema de liquidez?		x	
6	¿La UEB ha tenido algún inconveniente con su solidez?		x	
7	¿Alguna vez han desembolsado considerables cantidades de dinero mediante disposiciones legales?		x	
8	¿Se cuenta con un módulo contable con respecto a esta cuenta?	x		
9	¿En el último semestre se ha realizado alguna acción de control con relación a las cuentas por pagar?	x		
10	¿Existe una persona que supervise los pagos al vencimiento que la UEB adquirió?	x		

En lo que a las Cuentas por Cobrar se refiere en la entidad existen procedimientos, requerimientos que contienen las transacciones realizadas con los pagos, para el registro adecuado y control de las Cuentas por Pagar por las compras y servicios recibidos por los proveedores.

La división cuenta con disponibilidad para solventar hasta el momento los compromisos de pagos adquiridos con los proveedores. Las deudas contraídas por concepto de servicios o compras son pagadas dentro del periodo establecido según lo pactado en los contratos con los proveedores. Además la entidad cuenta con periodos fijos para el pago mensual a la ONAT por el Aporte a la Seguridad Social, Impuestos por la Utilización de la Fuerza de Trabajo, Contribución Espacial a la Seguridad Social, Contribución Territorial para el Desarrollo Local y otros Impuestos según correspondan, Transporte Terrestre, Carteles y Anuncios.

Existen clientes que ofrecen descuentos por pronto pago como el pago de la cuota anual de miembros asociados a la institución Cámara de Comercio.

La entidad en los últimos meses fue objeto de control de auditorías realizadas por el CIH y el Control Interno no mostrando dificultades con las Cuentas por Pagar, todos los expedientes de pagos cuentan con sus solicitudes de pagos y sus respectivas ofertas o prefacturas, además de las facturas que liquiden ese pago, y las conciliaciones según corresponda. Todas las Cuentas por Pagar son chequeadas mensualmente por el departamento contable, se revisa que estén debidamente documentadas en sus expedientes y se verifica que la sumatoria de todas las facturas pendientes de pagos coincida con el saldo del submayor.

Tabla 8. Evaluación de la Cuenta Inventario				
Dirigido a:	Osmar Ramírez Matos	Cargo: Esp. C en Gestión Económica		
Realizado por:	Lizzette Rojas Corujo			
#	Preguntas	Si	No	Comentario
1	¿La entidad cuenta con políticas contables en relación al inventario?	x		
2	¿Realizan documentación al momento del ingreso o salida del inventario?	x		
3	¿La UEB utiliza algún método de control de inventario sujeto a la ley o a una norma.	x		
4	¿Se realiza una vez al año una toma física de inventario?		x	Mensual
5	¿Se cuenta con aseguramiento de su inventario?	x		
6	¿La UEB lleva el control de inventario bajo sistema o manualmente?	x		
7	¿En algún caso de emergencia la compañía cuenta con un plan de contingencia?	x		
8	¿Es controlado el stock de inventario?	x		

9	¿En el último semestre se ha realizado alguna acción de control con relación a la cuenta inventario?	x		
10	¿La entidad separa el inventario ocioso o de lento movimiento?	x		

Los Inventarios están dividido por la cuentas: 183 Materias Primas y Materiales, 185 Partes y Piezas de Repuesto, 187 Útiles y Herramientas, 108 Inventarios Ociosos y 209 Lento Movimiento; que son las cuentas que regularmente utilizan. La entidad cuenta con procedimientos contables relacionados con los inventarios como: Procedimientos de Faltantes y Sobrantes, Activo Fijo Tangible, Útiles y Herramientas y otros. Las entradas de inventario son registradas en los Informes de Recepción y las salidas en los Vales de Salida y Vales de Transferencia cuando se transfiere alguna mercancía a alguna provincia. La almacenera realiza una recepción a ciegas cuando recibe las mercancías y el especialista por su parte da entrada a las mercancías con un Informe de Recepción que posteriormente se entrega a la responsable del almacén la que a su vez realiza una referencia cruzada para comprobar si lo que el recepcionó está contabilizado, quedando evidencia documental de este proceso. En caso de que se le vaya a dar salida a un inventario se hace una solicitud de los materiales y la almacenera realiza un Vale de Salida del almacén para su destino final.

Se realizan controles de Inventario al 10% y al 100% según lo establecido en las normas y mensualmente se realizan tomas físicas de inventario al 100% de los renglones. Dentro de los servicios que presta la entidad se encuentra el procesamiento de datos (la impresión de documentos) a la población por lo que constantemente se compran mercancías para garantizar el abastecimiento y poder garantizar sus servicios.

En caso de existir Inventarios Ociosos o de Lento Movimiento se separan del resto de los inventarios dándole el tratamiento adecuado. La mayoría de los Inventarios de la entidad están representados por Materiales de Oficina, Otros materiales auxiliares (materiales de construcción, pintura, cemento) y Medios de limpieza; todos ellos son de uso de la entidad y se transfieren a otras provincias en caso que estas lo necesiten.

Propuesta de Acciones para el análisis de las cuentas principales del Capital de Trabajo

Como resultado de la investigación se pueden desarrollar una serie de acciones para mejorar el capital de trabajo, el cual está integrados por las cuentas principales como el Efectivo, Cuentas por Cobrar, Inventarios y Cuentas por Pagar, de la División Territorial DESOFT Santiago de Cuba.

Acciones en el análisis de las cuentas de Efectivo.

- Establecer y aplicar los lineamientos de control de manera sistemática.

- Monitorear y realizar un informe detallado sobre las cuentas de efectivo.

Acciones en el análisis de las Cuentas por Cobrar

- Confirmar la validez y veracidad de la información proporcionada por el cliente antes de la firma del contrato.
- Establecer políticas de crédito indicando el tiempo de pago en dependencia del servicio que se preste (30, 60, 90 días)
- En caso de tener valores vencidos el encargado de los cobros deberá contactar con el cliente para gestionar su cobro no solo mediante las confirmaciones.
- Incluir en los informes mensuales sobre los créditos vencidos, la incidencia de la no entrada de efectivo en el ciclo de cobro y en el ciclo de operaciones.
- Monitorear y realizar un informe sobre las cuenta por cobrar.

Acciones en el análisis de las cuentas por pagar

- Tener buenas relaciones comerciales con terceros para mantener un equilibrio continuo.
- Realizar las compras necesarias, negociando buenos precios y con crédito que permita a la UEB tener menos presión de pago, priorizando la reposición de los equipos de cómputo.
- Llevar un control sobre las fechas y montos de pagos a terceros.
- Monitorear y realizar un informe sobre las cuentas por pagar, (no sólo cuantificarla como aparecen en los Informes económicos).

Acciones en el análisis del Inventario

- Mantener el inventario en buenas condiciones y en un lugar adecuado.
- Monitorear si el inventario se está distribuyendo adecuadamente.
- Tener el personal que pueda cubrir con la demanda de distribución de inventario.
- Minimizar los riesgos dada la situación geográfica de los almacenes (fuera de la empresa)

Tabla 9. Resultado de los Cuestionarios Aplicados

Cuentas Evaluadas	Si	No	Comentarios	Positivas	Negativas
Efectivo	6	3	-	9	-
Cuentas por Cobrar	6	3	1	7	2
Cuentas por Pagar	7	3	-	10	-
Inventario	9	1	1	10	-
Totales	28	10	2	36	2

Total de Preguntas	38
Si	73,68%
No	26,32%
Comentarios	5,26%
Positivas	94,74%
Negativas	5,26%

Representación gráfica de los resultados obtenidos: (Gráficos 1 y 2)

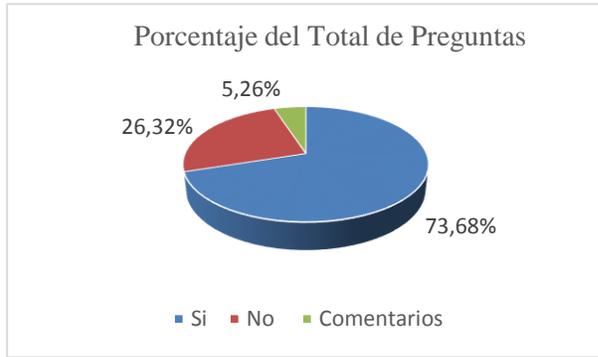


Gráfico 1: Resumen porcentual de cuestionarios aplicados en Si y No.

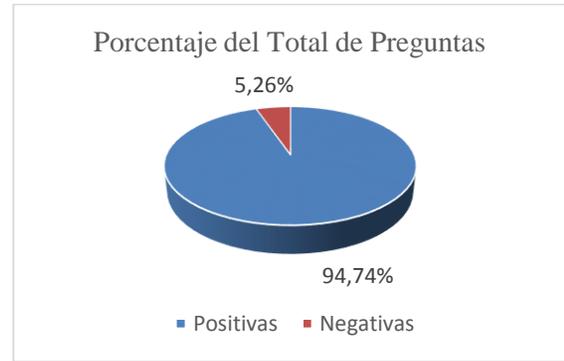


Gráfico 2: Resumen porcentual de cuestionarios aplicados en fortalezas y debilidades.

Las respuestas de las preguntas de manera general dan una visión sobre la fiabilidad de la información que muestran las partidas circulantes en la UEB a través de la valoración crítica de los directivos vinculados a su registro, valuación, presentación y control.

Capítulo 3. Aplicación de un procedimiento para evaluar el capital de trabajo neto en su relación con el ciclo de operaciones.

Consideraciones preliminares.

En orden de realizar la presente investigación se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- La utilización de Estados Financieros auditados, en función de lograr que la información manejada fuese fiable.
- El empleo de períodos homogéneos de tiempo, adoptándose como año base el 2017 y como año actual el 2018 y aunque el análisis se realiza para este período, se analizaron años anteriores para que las interpretaciones se ajustaran más a la realidad de la empresa.
- La reclasificación del Balance General sobre la óptica financiera, partiendo de la agrupación de las partidas en circulantes y no circulantes.
- Para los comentarios se tuvieron en cuenta los criterios de especialistas y la autora.
- La información de las tablas se extrajo de los Estados Financieros que se presentan como anexos.(Anexos 6 y 7)
- Durante todo el análisis se utiliza el peso como unidad monetaria.

3.1. Aplicación del análisis horizontal y vertical en los activos y pasivos circulantes

La reclasificación del Balance General se hace sobre la óptica financiera, y que según Demestre, (2002) las partidas más comunes son: **disponible** aquellas partidas que pueden ser utilizadas para pagar las obligaciones a su vencimiento. Está integrado por el efectivo en caja y efectivo en banco; **realizables** lo integran aquellas partidas que se convierten en disponibles en un tiempo corto, fundamentalmente mediante su gestión de cobros. Dentro de estas se encuentran las cuentas por cobrar y los pagos anticipados y las **existencias** que está compuesta por las partidas de los inventarios que posee la entidad en materias primas y materiales, combustibles y lubricantes, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas e inventarios de lento movimiento.

Tabla 10. Análisis Horizontal y Vertical de las cuentas de Activos Circulantes en pesos.

Cuentas	Cierre Contable		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2017	2018	Absoluta	Relativa %	2017	2018
Activos Circulantes	<u>2.114.762,62</u>	<u>2.948.790,22</u>	<u>834.027,60</u>	39,44	100	100
Disponible	1.627.451,45	2.369.319,43	741.867,98	45,58	76,96	80,35
Realizable	434 512,93	469 143,25	34 630,32	7,97	20,55	15,91
Existencia	52 739,24	108 955,38	56 216,14	106,59	2,49	3,69
Otros activos circulantes	59,00	1.372,16	1.313,16	2225,69	*	0,5

*Se desestima por ser insignificante el resultado de 0.002 %

En la Tabla 10., se muestra que dentro de los activos circulantes en ambos años el mayor porcentaje está representado por el Disponible que está conformado por las cuentas de efectivo en caja y banco, el cual en ambos años representa aproximadamente el 80% del total de partidas circulantes, siendo representativo este comportamiento de las características de la UEB que amplió su objeto social incluyendo la actividad prestación de servicios de desarrollo, despliegue y soporte de aplicaciones informáticas integrales, servicios públicos de alojamiento, hospedaje y aplicaciones y la gestión de administración de aplicaciones informáticas en centros de datos, permitiendo incrementar su capacidad de generar más tesorería que incidió positivamente en el año 2018 en el cumplimiento de todos los compromisos de pagos generados por los hechos económicos ocurridos, entre ellos, salarios, estímulo y estipendio de trabajadores, aportes y contribuciones, compra de materiales y servicios previstos en el presupuesto y flujo de caja aprobado por la Oficina Central.

De manera general en el 2018 se produjo un aumento de las cuentas realizables en un 7.97% con respecto al año anterior producto al incremento de las cuentas por cobrar por concepto de ventas por servicios prestados en Procesamiento de Datos, Soportes y Licencias de Versat.

Los incrementos en el disponible y el realizable en el 2018 obedecen en general a:

1. Se realizó un trabajo por parte de los comerciales en función de recuperar clientes perdidos de años anteriores, logrando al cierre de año un total de 405 clientes.
2. Este sobrecumplimiento resulta además, del trabajo y comercialización de servicios de desarrollos propios generalizados en el territorio y con extensión en otras provincias.
3. En la mayoría de los clientes existen ofertas activas de Procesamiento de datos que ayudan en la solución de necesidades puntuales que el cliente tiene en el mes, que no se puede planificar con anterioridad. Lo mismo ocurre con el servicio de Operación Asistida que igualmente depende de las demandas de servicio en los clientes.
4. En la mayoría de los municipios los gobiernos decidieron como medida administrativa prohibir a las empresas imprimir con particulares, por lo que el servicio de impresión de documentos en esos centros municipales se ha incrementado de manera considerable.
5. Se logran gestionar algunas ventas de licencias de versat no planificadas que permitieron acercarnos al cumplimiento de la cifra planificada para la división por la línea de ventas.

Para este año también se refleja el incremento de las existencias, específicamente de las cuentas Materia Prima y Materiales (MPM) y Útiles y Herramientas, la primera se debe a la compra de

materiales relacionados con la impresión de documentos como impresoras y tóner y la segunda a la compra de dispositivos móviles (celulares) entregados a los trabajadores.

En la cuenta otros activos circulantes se encuentra pagos anticipados a la empresa de Ómnibus Nacionales, por concepto de pasaje en el año 2017; para el 2018 estos pagos corresponden a pagos por servicios a recibir de las empresas: Abastecimiento Técnico Material, Comercializadora DIVEP, la Corporación COPEXTEL SA, y la empresa de Ómnibus Nacionales. Los resultados que arrojan se omiten de la evaluación del comportamiento de los activos circulantes porque la variación de un año a otro es muy desproporcional (2225,69) y alteraría la evaluación cuantitativa de los resultados, además de que esta cuenta no es significativa dentro de los activos circulantes

Este análisis permite caracterizar a DESOFT desde el punto de vista contable como una entidad que obtiene la liquidez a través de la cuenta de efectivo y las existencias no constituyen un grupo de activo determinante en la obtención de recursos líquidos ni en la realización del ciclo de operaciones.

Tabla 11. Análisis Horizontal y Vertical de los activos no circulantes

Cuentas	Cierre Contable		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2017	2018	Absoluta	Relativa	2017	2018
Activos no circulantes	<u>633.259,69</u>	<u>2.031.348,23</u>	<u>1.389.088,54</u>	220,78	100	100
Activos Fijos Tangibles Neto	389.125,24	367.058,96	-22.066,28	-5,67	61,45	18,07
Activos Fijos Intangibles	-	1.372.980,75	1.372.980,75	-	-	67,59
Inversiones Materiales	244.134,45	244.134,45	0,00	-	38,55	12,02
Plan de Preparación Inversiones	-	46.578,28	46.578,28	-	-	2,29
Equipos p/ Instalar y Mat. p/ Proc. Inversionista	-	595,79	595,79	-	-	0,03

La Tabla 11. ,muestra que en el año 2017 dentro del total de los activos no circulantes el mayor porcentaje está representado por los Activos Fijos Tangibles con un 61,45%, sin embargo en el 2018 el mayor porcentaje lo representan los Activos Fijos Intangibles con un 67,59% , está situación se debe a dos razones: en primer lugar a la incorporación en el 2018 de la cuenta de Activos Fijos Intangibles por la autorización de la Casa Matriz a la entidad de patentizar las licencias, no siendo así en el 2017 para este año la entidad no tenía licencias propias; la otra razón está dada por la disminución de los Activos Fijos Tangibles en el 2018 ocasionada por las bajas de Equipos Informáticos por obsolescencia técnica con in importe de 49 248,91 pesos.

Los activos fijos tangibles de la UEB están compuestos por: Edificaciones, Muebles, Medios de Transporte, Maquinarias y Equipos de Cómputos los cuales representan un gran porcentaje dentro de esta cuenta siendo consecuente con el objeto social de la entidad.

Con respecto a la cuenta Plan de Inversiones Materiales, para el 2017 la entidad no contaba con un Plan de Inversiones y para el 2018 se aprobó por la Casa Matriz un Proyecto de Inversión de Construcción y Mantenimiento de Oficina en los locales de Micro 7 y Plaza de Marte.

Tabla 12. Análisis Horizontal y Vertical de la cuenta Otros Activos no Circulantes

Cuentas	Cierre Contable		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2017	2018	Absoluta	Relativa	2017	2018
Otros Activos no Circulantes	<u>182.788,43</u>	<u>130.187,07</u>	<u>-52.601,36</u>	-28,78	100	100
Pérdidas en Investigación	60,00	0,10	-59,90	-99,83	0,03	*
Faltantes de Bienes en Investigación	2.104,96	-	-2.104,96	-100,00	1,15	-
Cuentas por Cobrar Diversas	1.792,33	9.837,55	8.045,22	448,87	0,98	7,56
Cuentas por Cobrar en Litigio	174.649,63	-	-174.649,63	-100,00	95,55	-
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	4.181,51	120.349,42	116.167,91	2778,13	2,29	92,44

*Se desestiman por ser insignificante el resultado de 0,00008

Se agrupan todas estas cuentas dentro de los Otros Activos no Circulantes ya que el monto de las mismas no es muy representativo dentro del análisis, en este grupo se incluyen las Cuentas por Cobrar en Litigio y las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial debido a que las demandas fueron presentadas aún no han sido admitidas por la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular de Santiago de Cuba.

Existe un número significativo de variaciones entre el año 2017 y 2018, motivado por el incremento de algunas cuentas, y la disminución de otras. Del total del grupo la que mayor por ciento representa son las Cuentas por Cobrar en Litigio en el año 2017 y las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial en el año 2018 este comportamiento se debe a:

En el año 2017 las cuentas por cobrar que según contrato estaban fuera de término se transferían según nomenclador de cuentas (Resolución 494/16) a Cuentas por Cobrar en Litigio, luego se conciliaban y si no se cobraban pasaban a proceso judicial. Los montos significativos de esta cuenta a pesar de que disminuían relativamente de un año a otro fue uno de los señalamientos realizados por la Contraloría General de la República que según la Resolución 32/16 emitida por ella, representan un daño económico causado a la entidad por lo cual se le fue dando tratamiento a este señalamiento, tomando como medida en la entidad que una vez pasado el término establecido en los

contratos los montos de la cuenta se cancelan y se registran en las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial. En el 2018 las Cuentas por Cobrar en Litigio están saldadas, lo que justifica a su vez el incremento de las Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial para el 2018.

Tabla 13. Análisis estructural del Activo UM: Pesos

ACTIVOS	2017	%	2018	%	Variación
Activos Circulantes	2.114.762,62	72,16	2.948.790,22	57,70	834.027,60
Activos no Circulantes	633.259,69	21,60	2.031.348,23	39,75	1.389.088,54
Otros Activos no Circulantes	182.788,43	6,24	130.187,07	2,55	-52.601,36
Total de Activos	<u>2.930.810,74</u>	100	<u>5.110.325,52</u>	100	<u>2.179.514,78</u>

Utilizando el método gráfico se representa de la siguiente manera: (Gráficos 3, 4, 5, 6)

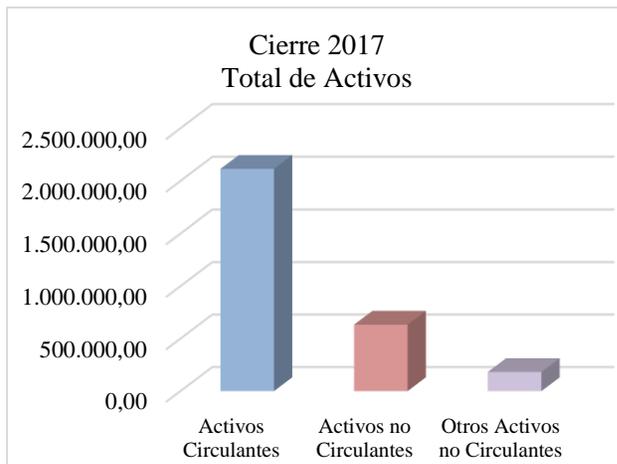


Gráfico 3. Composición del activo 2017 en pesos

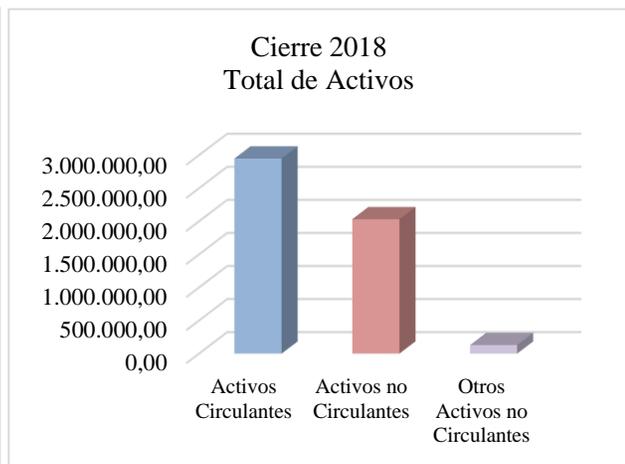


Gráfico 4. Composición del activo 2018 en pesos



Gráfico 5. Composición del activo 2017 en %



Gráfico 6. Composición del activo 2018 en %

En ambos años el mayor porcentaje del total de activos lo representan los Activos Circulantes con 72,16% en el 2017 y un 52,70% en el 2018, lo que muestra la capacidad de la entidad de poder contar con sus activos más líquidos para financiar sus operaciones a corto plazo.

Tabla 14. Análisis Horizontal y Vertical de las cuentas de Pasivos Circulantes en pesos.

Cuentas	Cierre Contable		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2017	2018	Absoluta	Relativa %	2017	2018
Pasivos Circulantes	<u>749.140,26</u>	<u>910.432,09</u>	<u>161.291,83</u>	21,53	100	100
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	9.319,75	47.977,32	38.657,57	414,79	1,24	5,26
Cobros Anticipados	57.933,62	133.657,69	75.724,07	130,71	7,73	14,68
Obligaciones con el Presupuesto	67.677,76	88.989,36	21.311,60	31,49	9,04	9,78
Nóminas por Pagar	237.399,67	319.166,16	81.766,49	34,44	31,69	35,06
Retenciones por Pagar	11.395,18	13.253,64	1.858,46	16,31	1,52	1,46
Gastos Acumulados por Pagar	192.093,92	56.734,06	-135.359,86	-70,47	25,64	6,23
Provisión para Vacaciones	173.320,36	250.653,86	77.333,50	44,62	23,14	27,53

En la Tabla 14. , se muestra que en ambos años dentro del total de los Pasivos Circulantes el mayor porcentaje está representado por las Nóminas por Pagar con un 31,69% en el 2017 y un 35,06% en el 2018 este comportamiento se debe al incremento del pago por resultados motivado por el sobre cumplimiento de las ventas, lo cual también se relaciona con el aumento de la Provisión para Vacaciones y las Obligaciones con el Presupuesto del estado.

Se refleja un incremento significativo de las Cuentas por Pagar a corto plazo en el 2018 con respecto al año anterior por un valor \$ 38.657,57 producto del aumento de los Inventarios específicamente por la compra de Materias Primas y Materiales e Insumos Informáticos.

En el 2018 se manifestó una disminución en la cuenta Gastos Acumulados por Pagar en un 70,47 %, en la cual se registran los gastos asociados a la Electricidad, Agua, Teléfono, así como las facturas del proveedor Datazúcar por concepto de licencias de Versat, licencia anual de antivirus y mantenimiento de Versat, descargándose al mes siguiente según el recibo de las facturas. En el 2018 a mediados de año se orienta por la Casa Matriz no seguir contabilizando los gastos provenientes de ese proveedor en esta cuenta, registrándose en las Cuentas por Pagar Diversas.

Tabla 15. Análisis Horizontal y Vertical de las cuentas de Pasivos no Circulantes en pesos.

Cuentas	Cierre Contable		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2017	2018	Absoluta	Relativa %	2017	2018
Pasivo no Circulantes	<u>125 787,91</u>	<u>352 168,05</u>	<u>226 380,14</u>	179,97	100	100
Provisión pagos Subsidios	122.200,27	180.440,23	58.239,96	47,66	97,15	51,24
Cuentas por Pagar Diversas	3.587,64	171.727,82	168.140,18	4686,65	2,85	48,76

En el análisis de las Partidas no circulantes se refleja el incremento de la Cuentas por Cobrar Diversas de un año a otro por un valor de \$ 168 140,18 como consecuencia de los cambios realizados en la cuenta de Gastos Acumulados por Pagar explicados anteriormente.

Tabla 16. Análisis estructural del Pasivo UM: Pesos

PASIVOS	2017	%	2018	%	Variación
Pasivos Circulantes	749 140,26	85,62	910 432,09	72,11	161 291,83
Pasivos no Circulantes	125 787,91	14,38	352 168,05	27,89	226 380,14
Total de Pasivos	<u>874 928,17</u>	100	<u>1 262 600,14</u>	100	<u>387 671,97</u>

Utilizando el método gráfico se representa de la siguiente manera: (Gráficos 7, 8, 9, 10)

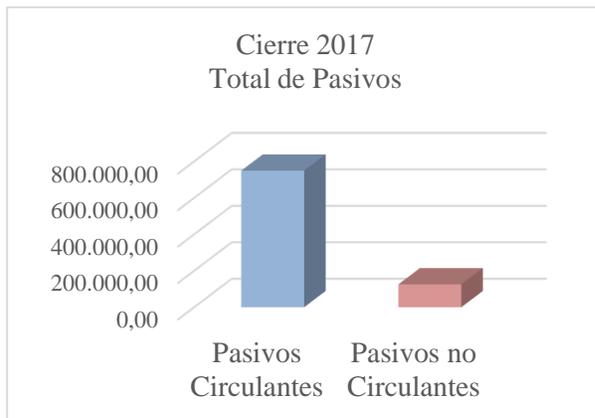


Gráfico 7. Composición del pasivo 2017 en pesos

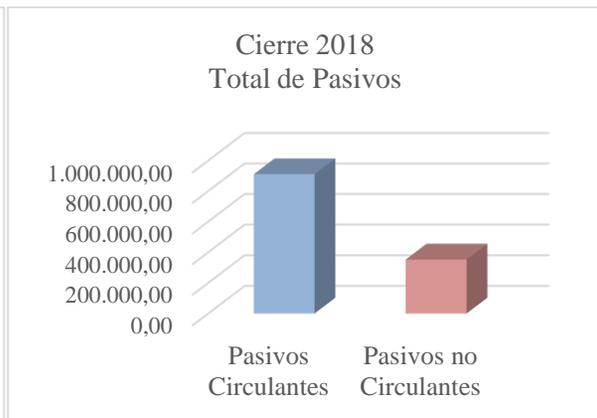


Gráfico 8. Composición del pasivo 2018 en pesos

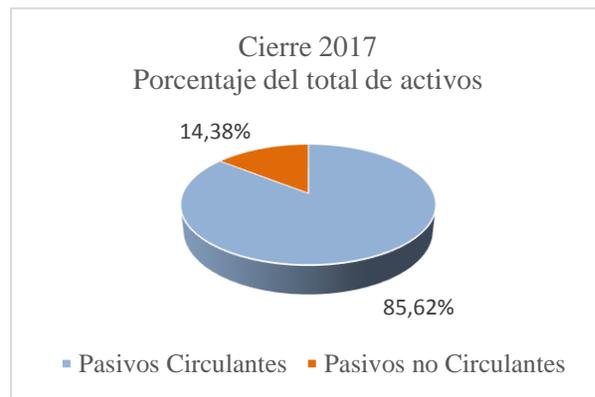


Gráfico 9. Composición del pasivo 2017 en %

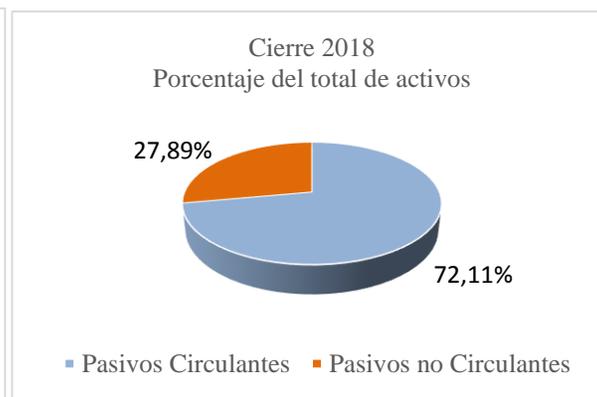


Gráfico 10. Composición del pasivo 2018 en %

Los gráficos muestran que en ambos años el mayor porcentaje del total de pasivos lo representan los Pasivos Circulantes con 85,62% en el 2017 y un 72,11% en el 2018, lo que significa que el financiamiento ajeno es aportado por los proveedores cuyos contratos son por menos de un año.

3.2 Aplicación de métodos de análisis en la evaluación del capital de trabajo neto mediante pasos lógicamente estructurados

Para la propuesta relacionada con las herramientas que permiten evaluar el Capital de Trabajo Neto se propondrá a continuación un procedimiento integrado por fases y pasos lógicos lo que permitirá una mejor comprensión en la lógica de la investigación.

FASE. 1. Determinación de la Productividad del Capital de Trabajo Neto

En este punto del análisis se determinará con qué eficiencia se han manejado los recursos invertidos en capital de trabajo, cuántos son aportados por la actividad de operación y en qué porcentaje afecta la situación financiera de la entidad, tomando como base la utilidad neta de cada año, relacionándola con el capital de trabajo neto operativo, el cual se considera como el valor que debe ser financiado ya sea por la operación, por financiación o por nuevos aportes de los socios.

Paso 1. Cálculo de la Productividad del Activo Fijo en base a las ventas

Refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa y se expresa como la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión en dichos activos.

Productividad del Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo Neto (pesos)

	2017	2018
Ventas	12.182.666,83	17.003.903,57
entre: Activos Fijos Neto:	633.259,69	2.031.348,23
Productividad del Activo	19,24	8,37

La UEB tiene en promedio una capacidad de generar ingresos por 13,80 pesos por cada peso invertido en activos fijos. En ambos años la entidad utiliza sus Activos Fijos eficientemente, aunque en el 2018 se refleja una disminución de la Productividad del Activo Fijo Neto en base a las ventas, como resultado de un crecimiento de un 120,78% del Activo Fijo Neto y solo un 40% aproximadamente de las ventas. La variación del activo fijo se debe a la incorporación de dos inmuebles y la compra de dos Medios de Transporte.

Paso 2. Cálculo del Capital de Trabajo Operativo (CTO)

Establece la cantidad de efectivo que se requiere para llevar a cabo sus operaciones y poder financiar sus inversiones en cuentas por cobrar e inventarios y se determina:

CTO = Cuentas por Cobrar + Inventario

	2017	2018
Cuentas por Cobrar	423.093,10	458.560,50
más: Inventario	52.739,24	108.955,38
Capital de Trabajo Operativo	<u>475.832,34</u>	<u>567.515,88</u>
Crecimiento del Capital de Trabajo		19,27%

Paso 3. Determinación del Capital de Trabajo Neto Operativo (CTNO)

Representa el valor de los recursos requeridos para operar y que debe ser financiado con una combinación de capital propio y deuda financiera de acuerdo con el riesgo que se asuma.

CTNO = Cuentas por Cobrar + Inventario – Deudas de Operaciones

	2017	2018
Cuentas por Cobrar	423.093,10	458.560,50
más: Anticipo de Impuestos		
más: Inventario	52.739,24	108.955,38
menos: Proveedores	9.319,75	47.977,32
Capital de Trabajo Neto Operativo	<u>466.512,59</u>	<u>519.538,56</u>
Ventas	12.182.666,83	17.003.903,57
Crecimiento del CTNO		11,37%
Variación Porcentual en Ventas		39,57%

Interpretación de los pasos 2 y 3

El Capital de trabajo establece la cantidad de dinero que la UEB Desoft requiere para llevar a cabo sus operaciones y poder financiar sus inversiones en cuentas por cobrar e inventarios. En promedio la esta entidad requiere \$521 674,11 para utilizar con eficiencia sus recursos de operaciones y poder financiar adecuadamente sus inversiones. En el 2018 se evidencia un incremento significativo de este indicador con respecto al año anterior debido al aumento de la cuenta Inventario específicamente de las Materias Primas Materiales y los Útiles y Herramientas; y al aumento de las Cuentas por Cobrar en este año con respecto al anterior.

La variación del CTNO en el 2017 y 2018 fue positiva, la entidad necesitó de más capital de trabajo neto operativo en el 2018 para producir y comercializar productos y servicios informáticos, lo anterior se justifica por la eficiencia reflejada en la productividad del capital de trabajo neto operativo, ya que en estos periodos no se recurrió a la utilización de los ingresos generados por las ventas para invertir en CTNO, lo que impacta positivamente en los flujos de caja de la empresa, al considerarse las ventas el concepto fundamental de entradas a la entidad.

Paso 4. Cálculo de la Productividad del Capital de Trabajo Neto Operativo (PCTN)

Refleja la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa.

Este indicador establece el importe que debe mantenerse en capital de trabajo por cada peso vendido. Su fórmula es $PCTN = CTNO / Ventas$

	2017	2018
CTNO	465.474,59	518.500,56
entre: Ventas	12.182.666,83	17.003.903,57
PCT	0,04	0,03

El rubro de capital de trabajo neto ha sido muy influyente en los resultados finales de la operación, se puede prever en el caso de la productividad del capital de trabajo, que entre más bajo es más favorable para la UEB. Este indicador no ha tenido una variación significativa de un año con respecto a otro, mostrándose la eficiencia en la productividad del capital de trabajo neto, por cada peso que vende la entidad necesitaría invertir 0,03 centavos en CTNO.

Paso 5. Determinación de la Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (UIIDA)

Permite determinar las utilidades obtenidas por la organización sin tener en cuenta los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; al no tener en cuenta estos aspectos, se evidencia con mayor claridad cuál es el verdadero resultado de las operaciones, si son los esperados y si la gestión gerencial ha sido positiva. Con el UIIDA se debe cubrir principalmente el pago de impuestos, inversiones o incrementos de CTNO, reposición de activos fijos pago del servicio a la deuda y repartir utilidades y se calcula: $UIIDA = UAII + Depreciaciones + Amortizaciones$

	2017	2018
UAII	6.843.422,83	11.008.761,25
más: Depreciación	777.998,02	768.911,34
UIIDA	<u>7.621.420,85</u>	<u>11.777.672,59</u>

Paso 6. Margen UIIDA

Muestra lo que de cada peso de ingresos termina convirtiéndose en caja bruta que se destina para cubrir los impuestos, atender el servicio a la deuda y el reparto de utilidades y apoyar las inversiones para la reposición de activos y el crecimiento de la empresa: $\text{Margen UIIDA} = UIIDA / \text{Ventas}$

	2017	2018
UIIDA	7.621.420,85	11.777.672,59
entre: Ventas	12.182.666,83	17.003.903,57
Margen UIIDA	0,63	0,69
Margen UIIDA	62,56%	69,26%

Interpretación de los pasos 5 y 6

El UIIDA de la entidad creció en \$ 4156251,74 en el año 2018 generando más flujo de caja para contribuir al pago de impuestos a nivel de Casa Matriz, realizar inversiones tanto en activos fijos (adquisición de dos medios de transporte, incorporación de dos inmuebles que pertenecían a Copextel y pasaron a DESOFT y la reparación del local en Palma) como en capital de trabajo neto operativo, atender el servicio a la deuda y repartir utilidades, aunque por sus características estos

procesos se centralizan a nivel de Casa Matriz. El margen UIIDA en el año 2018 aumentó con respecto al del año anterior en un 10.71% por lo cual se puede concluir que el desempeño operacional de la compañía permite ver la eficiencia de los ingresos con respecto a las ventas realizadas.

Paso 7. Palanca de Crecimiento (PDC)

Determina que tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento desde el punto de vista del valor agregado. La PDC es favorable para la empresa si el resultado obtenido es mayor que uno, lo que implica que en la medida en que la empresa crece libera más efectivo, mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir con los compromisos de la empresa. Si por el contrario es menor que uno, en lugar de liberar efectivo, se estaría consumiendo el de períodos anteriores configurándose un desbalance en el flujo de caja: $PDC = \text{Margen UIIDA} / \text{PCT}$

	2017	2018
Margen UIIDA	0,63	0,69
entre: PCT	0,04	0,03
PDC	16,37	22,71

Interpretación del paso 7

La entidad por cada peso que produce el capital de trabajo neto se obtiene \$ 0,63 y \$ 0.69 de utilidades, lo que favorece el crecimiento del valor agregado y por tanto de liquidez (\$ 2,82 en el 2017 y \$ 3,24 en el 2018). En el 2018 se incrementa el valor del indicador en \$ 6.34, debido al fuerte incremento de las ventas en un 140 % aproximadamente.

3.3 Determinación del ciclo operativo y su relación con el ciclo de efectivo

FASE 2. Cálculo y Análisis del ciclo operativo en la UEB Desoft

El ciclo operativo (CO) de una empresa lo definiremos como el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado. Abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: el inventario y las cuentas por cobrar. Se encuentra medido en el tiempo transcurrido, sumando el promedio de tiempo de producción (PTI) y el periodo promedio de cobranzas (PPC). En el caso de la UEB el ciclo de operaciones se iguala al ciclo de efectivo porque la entidad realiza la mayoría de sus pagos al contado, además que no es aplicable el cálculo del ciclo de pago en esta entidad porque la mayoría de sus compras no están asociadas ni a materias primas ni a mercancías, sino están conformados por materiales de oficina (asociados a la impresión de documentos) y materiales de limpieza dadas las características del servicio que prestan.

Paso 1. CO = PTI + PPC

Donde: **PTI = (Costo de venta / Inventario promedio)*360**

Este mide la frecuencia con que el inventario se convierte en efectivo durante el período.

PPC= (Cuentas por Cobrar / Ventas netas) *360

Refleja el número de días que la empresa se tardó en pagar a los proveedores. Cuanto mayor sea ese valor implica más financiación para la unidad y por tanto es positivo. No obstante, hay que distinguir aquella que se produce por el retraso en el pago en contra de lo convenido con los proveedores.

Dado el Objeto Social y las características de la entidad la misma no utiliza el Costo de Venta, llevándolo por órdenes de la Casa Matriz a la cuenta de Gastos de Operaciones que según la Resolución No.494/2016 Anexo No. 2 “Uso y Contenido de las cuentas para la Actividad empresarial, Unidades presupuestadas de tratamiento especial y el Sector cooperativo agropecuario y no agropecuario, se registran en esta cuenta los gastos incurridos en el desarrollo de las actividades en las que no existe producción en proceso, ni se calculan costos por productos o servicios, tales como: actividades comerciales y de gastronomía, servicios de transportación (excepto marítimo), servicios de comunicaciones, alojamiento y recreación, entre otros. Los gastos registrados en estas cuentas se analizan en los elementos establecidos en los Lineamientos de Costo. Sus saldos se cancelan al final del año, contra la cuenta Resultado. Por lo que para calcular el periodo promedio de cobranzas se replanteó la fórmula quedando de la siguiente manera:

PTI= (Materia Prima y Materiales / Gastos de Materias Primas y Materiales) *360

Para determinar los Gastos de Materias Primas y Materiales se dedujeron del total de Gastos de Operaciones los gastos que están directamente asociados a las Materias Primas.

Cálculos asociados a la determinación del Ciclo de Operaciones:

PTI= (Materia Prima y Materiales / Gastos de Materias Primas y Materiales) *360

$$PTI\ 2017 = (\$ 26\ 980.44 / \$ 251\ 967.09) * 360$$

$$= \$ 0.107079 * 360 = 38.55 = 39 \text{ días aproximadamente}$$

$$PTI\ 2018 = (\$ 47\ 763.16 / \$ 459\ 795.54) * 360$$

$$= \$ 0.103879 * 360 = 37.40 = 38 \text{ días aproximadamente}$$

PPC= (Cuentas por Cobrar / Ventas netas) *360

$$PPC\ 2017 = (\$ 423\ 093.10 / \$ 12\ 182\ 666.83) * 360$$

$$= \$ 0.034729 * 360 = 12.50 = 13 \text{ días aproximadamente}$$

$$PPC\ 2018 = (\$ 458\ 560.50 / \$ 17\ 003\ 903.57) * 360$$

$$= 0.026968 * 360 = 9.71 = 10 \text{ días aproximadamente}$$

En el 2018 la entidad demoró 10 días aproximadamente en cobrar sus Ventas al crédito, disminuyendo su ciclo de cobro en 3 días con respecto al año anterior. La entidad tiene una eficiente gestión de cobro porque su ciclo está por debajo del parámetro establecido, 30 días.

Cálculo del Ciclo de Operaciones:

CO 2017= 39 + 13= 51.05= 51 días aproximadamente

CO 2018= 38 + 10= 47.11= 47 días aproximadamente

Para el año 2018 el Ciclo Operativo de la entidad manifestó una disminución de 4 días con respecto al del 2017, mostrando una situación más favorable para la entidad ya que mientras menor sea el Ciclo Operativo más rápido se recupera el dinero invertido. La variación del ciclo de conversión del efectivo se debió a la disminución del Ciclo de Cobro en 3 días. Esta disminución del Ciclo Operativo de un año con respecto a otro es un aspecto positivo para la entidad lo cual aumenta el nivel de solvencia y posibilita contar con efectivo para la toma de decisiones de nuevas inversiones o el pago de las deudas pendientes.

Paso 2. Análisis del Capital de Trabajo Neto (CTN)

El análisis del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. Este es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de las finanzas. El objetivo primordial es operar cada uno de los Activos y Pasivos Circulantes de la empresa de tal manera que se alcance un nivel aceptable constante de capital de trabajo, o sea buscar que la empresa tenga liquidez pero sin mantener un nivel demasiado alto de ninguno de ellos. A continuación se realizará un análisis que iniciará con el comportamiento de las partidas de Activos y Pasivos Circulantes que determinan el Capital de Trabajo Neto, así como las variaciones resultantes. El objetivo de dicho análisis es conocer la incidencia de las diferentes cuentas en el resultado del Capital de Trabajo, tomando como base los datos obtenidos al cierre de los años 2017 y 2018.

	2017	2018	Variación
Activos Circulantes (AC)	2.114.762,62	2.948.790,22	834.027,60
Pasivos Circulantes (PC)	749.140,26	910.432,09	161.291,83
Capital de Trabajo Neto (AC- PC)	<u>1.365.622,36</u>	<u>2.038.358,13</u>	<u>672.735,77</u>

La razón del Capital de Trabajo Neto mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la entidad para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir, es el dinero con que la entidad cuenta para realizar sus operaciones normales.

La tabla muestra un aumento de este indicador en el año 2018 con relación al 2017 lo cual refleja una situación favorable, en ese período la UEB fue capaz de generar fondos que incrementaran su Capital de Trabajo, contó con el efectivo requerido para financiar su ciclo operativo; sus Activos Circulantes fueron mayores que sus Pasivos Circulantes en ambos años, lo cual refleja la disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo para cubrir su ciclo operativo. A pesar de haber tenido en ambos años un Capital de Trabajo Neto favorable se evidencia un mejor comportamiento en el año 2018.

Las partidas que incidieron en el aumento del Capital de Trabajo Neto fueron fundamentalmente el disponible debido al gran incremento que tuvo de un año a otro la cuenta de Efectivo en \$ 741 867.98 como consecuencia de la ampliación de su objeto social incluyendo nuevos servicios, y dentro de las partidas realizables se destaca el incremento de las Cuentas por cobrar a cliente en \$ 35 467,40 por concepto de ventas por servicios prestados en Procesamiento de Datos, Soportes y Licencias de Versat. La causa fundamental del crecimiento de estas cuentas es el sobrecumplimiento de las ventas en un 139,57%.

Paso 3. Determinación de la Rotación del Capital de Trabajo

Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total Capital de Trabajo. Todo Capital de Trabajo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activos, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente.

	2017	2018
Ventas Netas	12.182.666,83	17.003.903,57
Capital de Trabajo Neto (AC-PC)	1.365.622,36	2.038.358,13
Rotación del Capital de Trabajo	8,92	8,34

Se observa en ambos años el grado de efectividad con que la entidad utilizó sus recursos, a pesar de haber una disminución en el año 2018 con respecto al 2017 no fue una variación representativa que pudiera influir negativamente en desempeño de la UEB, no obstante cabe señalar que mientras más

elevada se la rotación es mejor. Las ventas cubren el Capital de Trabajo en 8,92 y 8,34 veces en el 2017 y 2018 respectivamente.

Paso 4. Cálculo del Capital de Trabajo de Referencia (CTR).

Se tiene en cuenta en su cálculo que: $CT = AC - PC$ (1)

- La Liquidez General, LG, también denominada Índice de Solvencia y Razón Circulante o Corriente (Gitman, 1978; Brigham y Weston, 1998; Razón financiero) se calcula de la expresión: $LG = AC / PC = \$ 2.16$ (2)

Despejando PC en la expresión se obtiene que: $PC = AC / LG$

Sustituyendo la expresión 2 en la expresión 1 se llega a una expresión que define el Capital de Trabajo de Referencia (CTR) como: $CT = AC - (AC / LG)$ (3)

Cálculos asociados a la determinación del CTR:

$$LG = AC / PC$$

$$2017 = \$ 2\,114\,762,62 / 749\,140,26 = \$ 2,82 \quad 2018 = \$ 2\,948\,790,22 / 910\,432,09 = \$ 3,24$$

$$PC = AC / LG$$

$$2017: \$ 749\,140,26 = \$ 2\,114\,762,62 / \$ 2,82 \quad 2018: \$ 910\,423,09 = \$ 2\,940\,790,22 / \$ 3,24$$

$$CTN = AC - (AC / LG)$$

$$CTR\ 2017 = \$ 2\,114\,762,62 - (\$ 2\,114\,762,62 / \$ 2,82) = \$ 2\,114\,762,62 - \$ 749\,915,82 = \underline{\underline{\$ 1\,364\,846,80}}$$

$$CTR\ 2018 = \$ 2\,948\,790,22 - (\$ 2\,948\,790,22 / \$ 3,24) = \$ 2\,948\,790,22 - \$ 910\,120,44 = \underline{\underline{\$ 2\,038\,669,78}}$$

El CTN (\$ 1 365 622,36) en el 2017 es mayor que el CTR, sin embargo, en el 2018 el CT (\$ 2 038 358 ,13) se redujo respecto al monto de CTR obtenido sin que la UEB perdiera su liquidez y operatividad lo que resulta favorable para ella.

El Capital de Trabajo de Referencia calculado es un indicador dinámico, de más significación práctica que el capital de trabajo neto, que varía según el balance de comprobación de la UEB. El valor calculado no infiere en la liquidez de la entidad, la cual sigue mostrando en el 2018 resultados positivos.

Paso 5. Cálculo del Índice de Suficiencia.

A partir de la relación entre el Capital de Trabajo y el de Referencia se puede además establecer un índice o razón que evalúe si la cuantía de CT de la entidad es satisfactoria. En consecuencia se define una nueva razón que se denominará Índice de Suficiencia (IS) que combina el Capital de Trabajo de la entidad con su Liquidez General y está dado por la razón entre el Capital de Trabajo y

el Capital de Trabajo de Referencia encontrado según las premisas anteriormente expuestas. La expresión que describe el Índice de Suficiencia es: CT / CTR .

$IS\ 2017 = \$1\ 365\ 622,36 / 1\ 849\ 110,05 = \$\ 1,35$

$IS\ 2018 = \$2\ 038\ 358,13 / 2\ 667\ 795,44 = \$\ 0,76$

En el 2017 el IS fue > 1 la entidad tuvo un exceso de Capital de Trabajo. Sin embargo en el 2018 este índice disminuyó a $\$ 0,76$ mostrando una disminución del CT con respecto al CTR.

El seguimiento temporal del comportamiento del Capital de Trabajo respecto a su referencia CTR y del Índice de Suficiencia en ambos años, no solo brinda información sobre la situación financiera de la UEB, sino que informa directamente a los niveles de decisión sobre tendencias y dispersiones que permiten la toma de decisiones oportunas. Tanto el Capital de Trabajo de Referencia como el Índice de Suficiencia pueden ser herramientas de uso sistemático en los análisis financieros. Ambos indicadores serían muy útiles en la evaluación de la salud financiera de la entidad, sobre todo si estos son ilustrativos a personal no especializado en las diferentes acciones informativas que realiza el Consejo de dirección.

FASE 3 Inductores de Valor para el análisis del Capital de Trabajo y el Ciclo Operativo

El valor agregado para los directivos de la entidad se manifiesta cuando ésta crece con rentabilidad y aumenta su valor agregado. Hay crecimiento con rentabilidad cuando las inversiones marginales rinden por encima del costo de capital invertido; cuando esto ocurre, el EVA se incrementa en relación con el período anterior. Por su parte, el incremento del Valor Agregado de Mercado se da cuando se produce un aumento del valor de la empresa mayor que los recursos invertidos para lograrlo (García, 2009, p.14).

Finalmente, lo que se pretende lograr por medio de este nuevo enfoque es promover en cada uno de los miembros de la organización una alineación estratégica que permita la consecución de los objetivos de la organización y la generación de valor, contribuyendo al logro de buenos resultados en todos los contextos y principalmente en los inductores de valor, todo encaminado a cumplir con el objetivo básico financiero.

Los Inductores de Valor son aquellos aspectos de la organización a través de los cuales se puede aumentar directamente el valor económico de la organización. Los indicadores que se emplean para este análisis se presentan a continuación:

Flujo de Caja Libre (FCL)

Representa el flujo de fondos que genera la entidad independientemente de cómo es financiada. En tal sentido, representa el flujo de efectivo de la entidad, como si esta se financiara siempre con

capital propio, aislando los efectos impositivos del financiamiento sobre todo del largo plazo. Cualquier tipo de empresa se evalúa por la capacidad que tenga para generar flujos de caja libre.

Flujo de Caja Libre = UIIDA ± Incremento CTNO

FCL 2018 = \$ 7 621 420,85 + 53 025,97 = \$ 7 674 446,82

La UEB en el año 2018 fue capaz de generar \$ 7 674 446,82 de flujo de caja por la tanto se evalúa este resultado como favorable ya que va constituir la base de cálculo para el reparto de utilidades una vez se consolide en la Casa Matriz atendiendo a la Resolución No 138/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios “Metodología del Sistema de Relaciones Financieras”

Flujo de Caja para repartir Utilidades (FCU)

Se obtiene después de restar al flujo de caja libre, el servicio a la deuda (patrimonio + intereses). El resultado del flujo de caja generado por el propietario es el valor que se tiene para repartir las utilidades.

FCU = Flujo de Caja Libre - Servicio de la deuda

Servicio de la Deuda = patrimonio + Intereses

FCU 2018 = \$ 7 674 446,82 - 3 847 725,38 = \$ 3 826 721,44

Este indicador mide la incidencia de pago del costo de utilizar financiamiento ajeno en la obtención de recursos líquidos.

Valor Económico Agregado (EVA)

Permite evaluar si la UEB está generando valor agregado, verificando si los activos y los recursos empleados por la empresa rentan por encima del costo de capital. También denominada Ganancia Económica, es la diferencia entre la UODI (Utilidad en Operaciones después de Impuestos) que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener. EVA = Utilidad Neta - [Patrimonio * Ke]

Ke: Rentabilidad Financiera, refleja la eficiencia de la administración para obtener el máximo beneficio sobre el Patrimonio.

Ke = ROA Ke = UAI / Patrimonio

Cálculo del Valor Económico Agregado:

Ke 2017 = \$ 6 843 422,83 / \$ 2 055 882,57 = \$ 3,3287 = 332,87%

Ke 2018 = \$ 11 008 761,25 / \$ 3 847 725,38 = \$ 2,8611 = 286,11%

EVA 2017 = \$ 6 843 422,83 - [\$ 2 055 882,57 * \$ 3,3287] = 6 843 422,83 - \$ 6 843 416,31 = \$ 6,52

EVA 2018 = \$ 11 008 761,25 - [\$ 3 847 725,38 * \$ 2,8611] = 11 008 761,25 - \$ 11 008 727,08 = \$ 34,17

En ambos períodos los resultados son favorables porque en la UEB el EVA es positivo, siendo un medidor importante de la posibilidad de generar bienes materiales por encima del riesgo financiero que se incurra sobre las cuentas por cobrar y por pagar que no se cobren o paguen respectivamente.

Existen otros impulsores de valor que se proponen utilizar a la entidad como: Margen bruto, % Gastos Operaciones, Nivel de utilidad, Relación Deuda/Patrimonio, Reservas operativas de efectivo, Eficiencias Operacionales, Productividad del Capital Invertido, Optimización de la Estructura de Capital., teniendo en cuenta la información que muestra el Balance de comprobación y otras informaciones estadísticas.

3.4 Elaboración e interpretación del flujo de efectivo para medir la liquidez en la UEB

La UEB no confecciona el Estado de Flujo de Efectivo por lo que teniendo en cuenta las variaciones producidas en los Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultado en el período 2017-2018 (Anexo 6 y 7), así como las notas o memoria de los mismos, se procedió a la elaboración e interpretación del Estado de Flujo de Efectivo (Tablas 17, 18, 19.) por constituir en esta entidad un informe necesario y viable para el cumplimiento y la medición de su objeto social.

Según el estado confeccionado con el método indirecto y teniendo en cuenta algunas limitaciones por falta de informaciones adicionales, se pueden analizar e interpretar parcialmente los siguientes resultados.

Tabla 17. Flujo neto de Operaciones

Fondos autogenerados		\$ 732 781.30
Más: Entradas		161 291.83
Aumento de pasivo circulante	\$ 161 291.83	
Menos: Salidas		834 027.60
Aumento de las cuentas de activos circulantes	\$ 834 027.60	
Flujo neto de operaciones		\$ 60 045.53

En las actividades de operaciones: La variación del flujo neto de operaciones (Tabla 17.) ofrece una información valiosa para cualquier proceso de evaluación financiera que realice de manera operativa la gerencia, encargada de sustentar la liquidez, ya que muestra la capacidad que posee la misma para hacer frente a sus pagos. La variación obtenida fue positiva lo que significa que la empresa como resultado de las operaciones propias de su actividad fundamental es decir, que por producciones y servicios obtiene \$ 60 045.53 por lo que genera efectivo, para solventar sus operaciones. Esta situación es favorable desde el punto de vista financiero a corto plazo. Las

partidas que influyeron fundamentalmente fueron las disponibles conformada por las cuentas de Efectivo que aumentaron en \$ 741 867.98.

Tabla 18. Flujo neto de Inversión

Flujo de efectivo en inversiones		
Entradas de Efectivo		\$ 207 967.45
Disminución de activos no circulantes	\$ <u>207 967.45</u>	
Salidas de Efectivo		1 544 367.95
Compra de activos fijos tangibles	\$ 171 387.20	
Registros de activos fijos tangibles	<u>1 372 980.75</u>	
Flujo de efectivo neto en actividades inversiones		(\$ 1 336 400.50)

En la actividad de inversión: (Tabla 18). Los flujos de efectivo procedentes de esta actividad se derivan fundamentalmente de las transacciones a causa de recursos económicos que producirán ingresos y flujos de efectivo operativos en el futuro e incluyen transacciones relacionadas con préstamos de efectivo y el cobro de estos últimos, la adquisición y venta de inversiones (tanto circulantes como no circulantes), así como la adquisición y venta de Activos fijos. En la empresa la variación de este flujo presentó un saldo negativo de \$ 1 336 400.50 lo que significa que la misma está invirtiendo estas fuentes en la compra de activos fijos. Las salidas de efectivo fueron superiores a las entradas, influyendo en este comportamiento la adquisición de activos fijos intangibles en el 2018 por la autorización de la Casa Matriz a la entidad de patentizar las licencias de software y además por la incorporación de dos inmuebles, la compra de dos autos a DELTA y la adquisición de muebles de oficina. Se refleja al final, en esta actividad, un flujo de efectivo neto de inversiones negativo, que favorece el incremento del valor de la UEB.

Tabla 19. Flujo neto de Financiación

Flujo de efectivo en actividades financieras		
Entradas de efectivo		\$ 2 020 103,90
Aumento de Pasivo a largo plazo y Patrimonio	\$ <u>2 020 103,90</u>	
Salidas de efectivo		
Disminución del patrimonio	\$ <u>1 880,95</u>	1 880,95
Flujo de efectivo provenientes de actividades de financiamiento		\$ 2 018 222,95

En la actividad de financiamiento: (Tabla 19.) Los resultados del análisis del flujo neto de financiación también son importantes, por cuanto los mismos requerirán de flujo de operaciones para obtener las fuentes necesarias y poder solventar las deudas de financiación al término de su vencimiento, el mismo presenta un saldo positivo de \$2 018 222,95, producto de un aumento en las cuentas de Pasivo a largo plazo y Patrimonio, específicamente de las Cuentas por Cobrar Diversas

por \$ 168 140,18 y la Inversión Estatal por \$ 1 793 723,76. Se refleja una disminución del patrimonio por \$ 1 880,95 perteneciente a la cuenta de Reservas de Investigación y Desarrollo.

Tabla 20. Estado de Flujo de Efectivo resumido

Flujos	Importe
Flujo de Efectivo Neto de Operación	\$ 60 045,53
Flujo de Efectivo Neto de Inversión	(1 336 400.50)
Flujo de Efectivo Neto de Financiamiento	2 018 222,95
Flujo Neto de Efectivo	<u>\$ 741 867,98</u>
Más: Efectivo al inicio (2017)	1 627 451,45
Efectivo al final (2018)	<u>\$ 2 369 319,43</u>

El Flujo Neto de Efectivo positivo valorado en \$ 741 867.98, permite afirmar que la entidad, de acuerdo al cuadro de equilibrio de los Flujos de Efectivo (Tabla 1, Capítulo 1, epígrafe 1.3), se ubica en un estado de Crecimiento lo que significa que obtiene flujo de caja de operaciones positivo, pero que aún necesita financiación externa para sufragar sus inversiones, previo acuerdo con su Casa Matriz

Razones para interpretar el Flujo de Efectivo

Las razones del Flujo de Efectivo constituyen una medida dinámica de la liquidez que supera la naturaleza estática del coeficiente de liquidez. Miden si el flujo de efectivo obtenido a partir de las operaciones normales fue suficiente y si la empresa fue eficiente para generarlo. Las principales razones de flujo son:

a) Índice de cobertura de inversiones.= Flujo Neto de operaciones / Flujo neto de inversión

$$\text{Año 2018} = \$ 60\,045,53 / \$ -1\,336\,400,50 = -0,045$$

Éste índice representa el aporte del flujo neto operacional a los desembolsos de inversión no cubiertos por los ingresos de la actividad fundamental, expresando que por cada peso que se requiere para invertir, la empresa necesitaría 0,045 de recursos neto de operaciones.

b) Índice predicativo de quiebra= Flujo Neto de operaciones / Pasivo Circulante

$$\text{Año 2018} = \$ 60\,045,53 / \$ 910\,432,09 = 0,066$$

Por cada peso de deuda a corto plazo la dirección de la empresa cuenta con 0.066 centavos como garantía de flujo neto de efectivo por actividad principal. Este indicador mide la capacidad predicativa de quiebra por lo que al ser positiva, la UEB cuenta con la capacidad para cubrir sus deudas operativas, es decir, puede cubrir sus deudas a corto plazo con el flujo generado por operaciones en el 2018, evaluándose de forma positiva.

c) Índice de Flujo neto operativo sobre Activo total = Flujo Neto de operaciones / Activo Total

$$\text{Año 2010} = \$ 60\,045,53 / \$ 5\,110\,325,52 = \$ 0,01$$

Al representar el total de recursos una cuantía considerable (más de 5 millones de pesos) los directivos sólo cuentan con 0.01 pesos como recursos netos respaldados en operaciones. Se evidencia que la empresa está comprometida con sus activos fijos y con las partidas circulantes.

d) Índice de Flujo neto operativo sobre Pasivo total = Flujo Neto de operaciones / Pasivo Total

$$\text{Año 2010} = \$ 60\,045,53 / \$ 1\,262\,600,14 = \$ 0.05$$

La UEB posee una capacidad mínima de 5 centavos para cubrir sus deudas generadas por financiamiento con terceros. Es significativo el resultado debido al importe que muestra las deudas a corto plazo, teniendo en cuenta que es una empresa donde su actividad fundamental es de servicios.

e) Índice de flujo neto operativo sobre las ventas netas = Flujo Neto de operaciones / Ventas Netas

$$\text{Año 2010} = \$ 60\,045,53 / \$ 12\,182\,666,83 = \$ 0.005$$

Las ventas totales que incluyen ingresos por servicios generan 0.005 centavos de flujo neto de operaciones, evaluándose de positivo, al ser el flujo neto operativo el más importante. La adquisición de activos fijos hará que en años posteriores se incrementen las ventas, las utilidades por la actividad de operación y con ello la eficacia del ciclo de operaciones y el capital de trabajo neto.

f) Índice de autofinanciamiento generado por las ventas = Flujo autogenerado / Ventas Netas

$$\text{Año 2010} = \$ 732\,781.30 / \$ 12\,183\,666.83 = \$ 0.06$$

Expresa cuántos pesos se autogeneran en la gerencia por cada peso que se vende, es decir, los directivos de la UEB cuentan con 0.06 centavos por cada peso que se vende, lo que constituye los fondos que la misma genera en sus ventas.

g) Índice de flujo neto operativo sobre flujo neto total = Flujo Neto operativo / Flujo Neto total.

$$\text{Año 2010} = \$ 60\,045,53 / \$ 741\,867,98 = \$ 0.08$$

El flujo de efectivo operativo muestra en qué grado el flujo de caja operativo puede cubrir a la salida de efectivo total. El flujo de efectivo proveniente de las actividades de operación es suficiente para cubrir la salida total de efectivo, por lo que en estos momentos a la UEB no le es preciso recurrir a fuentes de financiación.

h) Índice de entradas y salidas de efectivo = Total de Salidas / Total de entradas.

$$\text{Año 2010} = \$ 2\,380\,276.50 / \$ 2\,389\,363,18 = \$ 0.99$$

Éste índice muestra el grado de cobertura de entradas sobre salidas, reflejando que las entradas están en un 0,38 % por encima de las salidas, constituyendo una relación positiva, influyendo en lo fundamental las actividades de operaciones y de financiación.

Conclusiones

1. La investigación realizada permitió comprobar la capacidad de la UEB de generar fondos que incrementaran su Capital de Trabajo, lo cual refleja la disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo para cubrir su ciclo operativo.
2. Se confirmó con las técnicas aplicadas que el Ciclo de Operaciones se iguala al Ciclo de Efectivo lo cual está en correspondencia con las características de la entidad y constituye un medio eficaz para que los directivos de la UEB formulen políticas que posibiliten la evaluación correcta del capital de trabajo neto obtenido
3. La utilización efectiva de las partidas circulantes garantizó que se generara la liquidez requerida por la entidad para cumplir sus obligaciones con proveedores y distribuir las utilidades para el desarrollo de la entidad y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
4. La determinación de un capital de trabajo óptimo permitirá mantener y equilibrar la rentabilidad y el riesgo con la finalidad de maximizar el valor de la entidad a través de su posicionamiento en el territorio.
5. En los períodos analizados el Valor Económico Agregado de la UEB es positivo siendo favorable, mostrando la posibilidad de generar bienes materiales por encima del riesgo financiero que se incurra sobre las cuentas por cobrar y por pagar que no se cobren o paguen respectivamente.

Recomendaciones

La dirección general, y económica en particular, de la UEB en su futuro accionar, debe valorar las siguientes recomendaciones que se emiten en correspondencia con las conclusiones expuestas anteriormente, en aras de mejorar los resultados económicos y para dar cumplimiento a las directivas sobre el perfeccionamiento del modelo económico cubano al que responde:

1. Reagrupar las partidas del balance general para brindar los análisis más completos desde el punto de vista financiero como aparece en el capitulo 3.
2. Realizar de forma sistemática el control y evaluación del Capital de Trabajo Neto y el Ciclo Operativo a través de la aplicación de las técnicas de análisis financiero expuestas en el trabajo, de forma tal que se determine hasta qué punto se puede comprometer el efectivo sin que afecte la liquidez de la empresa.
3. Incluir los análisis el Capital de Trabajo de Referencia y el Índice de Suficiencia como herramientas de uso sistemático en los análisis financieros. Y evaluar la salud financiera de forma operativa
4. Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo de manera que la UEB pueda presentar de forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

Bibliografías

1. Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas*. México. D. F: Cengage Learning Latin America.
2. Bernstein, L. (1997). *Fundamentos de análisis financiero*. Madrid: McGraw-Hill.
3. Brealey, R., & Myers, S. (2006). *Principios de finanzas corporativas*. Madrid. McGraw-Hill.
4. Demeste, A., Castell, C., & González, A. (2003). *Cultura financiera, una necesidad empresarial*. La Habana: Grupo Editorial Publicentro.
5. Demestre, A., Castell, C., & González, A. (2002). *Técnicas para analizar estados financieros*. La Habana: Grupo Editorial Publicentro.
6. Gitman, L. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Felix Varela.
7. Tracy, J. (1993). *Fundamentos de contabilidad financiera*. México D. F: Limusa.
8. Weston, F., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México. D. F: McGraw-Hill.
9. Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
10. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. México: Pearson Educación.
11. Flujo de efectivo por el método indirecto. Disponible en <http://www.gerencie.com>.
12. Flujo de efectivo por el método directo. Disponible en <http://www.gerencie.com>.
13. PCC: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso del PCC.

14. Alonso, A., Ortiz, D., Pérez C., Mendoza, A. y Ripoll, V. (2010). *Análisis del capital de trabajo neto en una empresa integral de servicios automotores*. Contaduría Universidad de Antioquia, 56, 41-60.
15. Estrada, V. y Monsalve, S. (2014). *Diagnóstico Financiero de la Empresa Procopal S.A.* (Tesis en opción al título de Especialización en Gestión Financiera Empresarial, Universidad de Medellín). Recuperado de www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/asministracióncapitaltrabajo.htm /Diagnóstico financiero de la empresa Procopal S.A.pdf
16. Acosta, C., Camacho, D. y Camargo J.C. (2012). *Análisis De Factibilidad Del Capital De Trabajo Para La Empresa Grafiarte Impresores*. (Tesis en opción al título de Especialista en Administración Financiera, Universidad EAN). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/capital-trabajo/capital-trabajo2.shtml#importanca#ixzz4Wnb8sIiH/> AcostaCarolina.2012.pdf.
17. Donis, J. (2013). *Análisis de las Políticas de Inversión y Financiamiento del Capital de Trabajo en las Empresas de Almacenes por Departamentos*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de [http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml#ixzz4a6t9fghG./capitulo 3 muy bueno.pdf](http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml#ixzz4a6t9fghG./capitulo%203%20muy%20bueno.pdf)
18. Castelo Domínguez, Anchundia Palma. (2016). *Estrategias para la Administración del Capital del Trabajo en la Empresa Editmedios S.A.* (Tesis en opción al título de Contaduría Pública, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mercado-publicitario-multiplicidad-actores.html/> Tesina Final pdf.
19. Demestre, A., Castell, C. y Gonzáles, A. (2002). *Técnicas para analizar estados financieros*. Segunda edición ampliada. Cuba: Grupo Editorial Publicentro.
20. El análisis económico financiero en la gestión empresarial cubana. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/analisis-financiero-y-economico-en-la-gestion-empresarial->
21. Albornoz, C. (2014). *El ciclo operativo de la empresa en el mantenimiento del capital de trabajo, en las PYMES industriales*. (Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires. Facultad de

Ciencias Económicas).Recuperado de

[https://www.ecured.cu/Ciclo de conversion de efectivo./Importante.pdf](https://www.ecured.cu/Ciclo_de_conversion_de_efectivo./Importante.pdf)

22. Rizo, E. y Pablos G. A. (2010).La teoría del capital de trabajo y sus técnicas en Contribuciones a la Economía. Recuperado de<http://www.eumed.net/ce/2010a/>

23. Carpio, A. (2016). *Aplicación de técnicas de análisis económico en la evaluación de los resultados de la Empresa Provincial de Producción Materiales de la Construcción Santiago de Cuba (EPROMAC), en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, en el período 2014-2015.* (Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas).Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

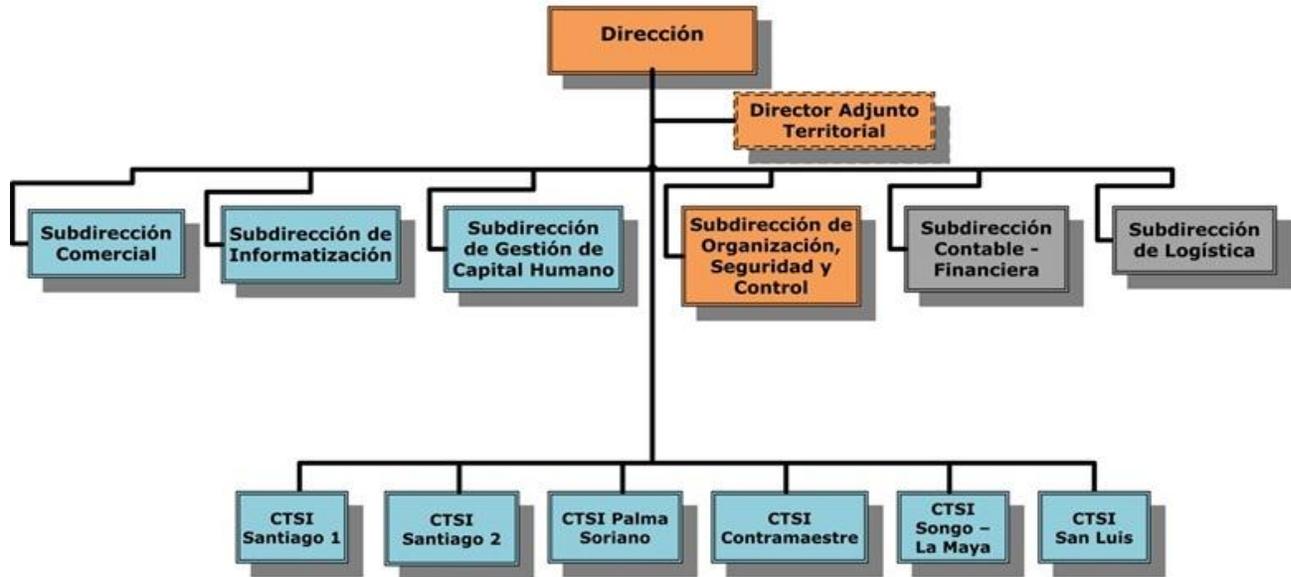
24. Gonzales, Y. (2011). *Propuesta de procedimientos para evaluar la liquidez y la rentabilidad en la empresa Forestal Integral Guamá en el período 2009 – 2010.* (Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas).Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

25.Resolución No.494/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios. Anexo No. 2“Uso y Contenido de las cuentas para la Actividad empresarial, Unidades presupuestadas de tratamiento especial y el Sector cooperativo agropecuario y no agropecuario.

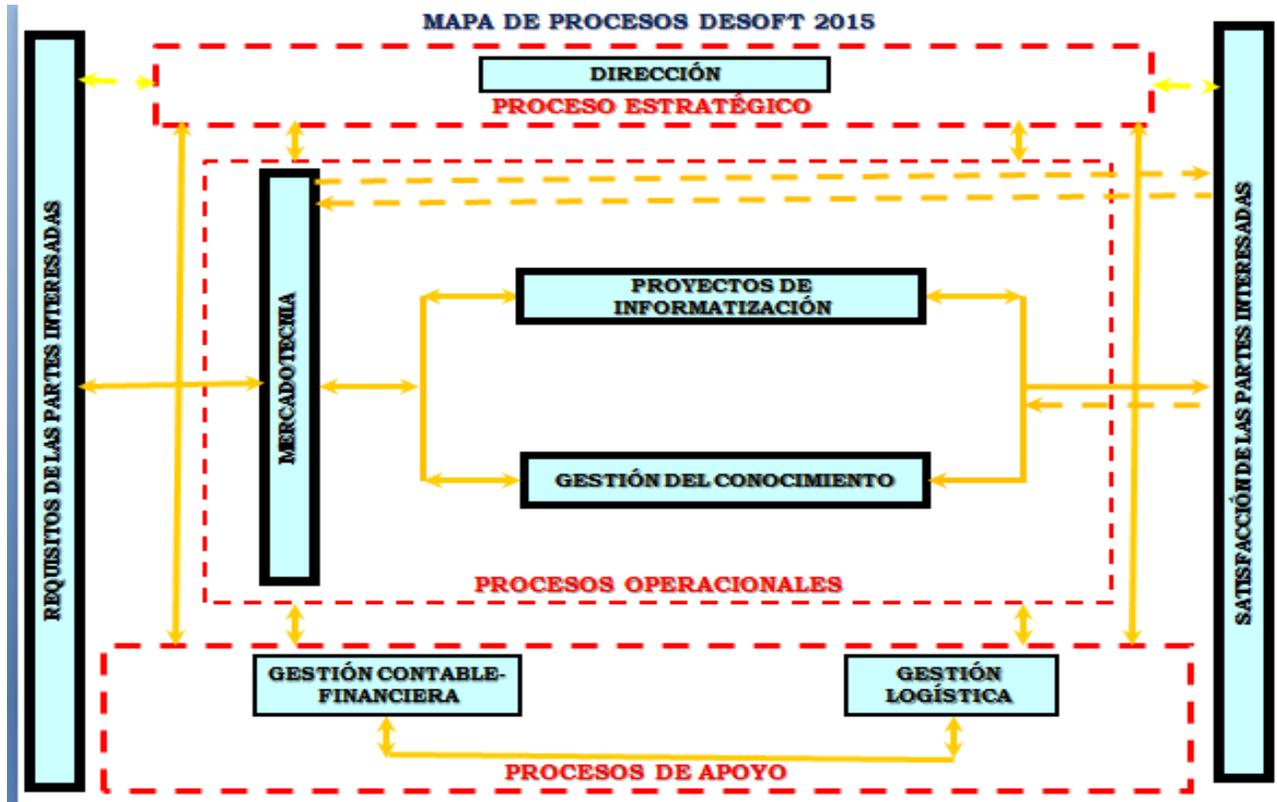
26. Resolución No 138/2017del Ministerio de Finanzas y Precios “Metodología del Sistema de Relaciones Financieras”.

Anexo I: Estructura Organizativa de la División.

Organigrama División Territorial Santiago de Cuba



Anexo 2: Diagrama de Flujos de los Procesos de la Empresa de Aplicaciones Informáticas (DESOFT) implementado desde 2015 – actualidad.



Quien suscribe el presente documento **CERTIFICA** que los principales clientes y proveedores de la UEB División Territorial DESOFT Santiago de Cuba perteneciente a la Empresa de Aplicaciones Informáticas DESOFT son los siguientes:

Clientes:

- UP Municipal INDER Palma Soriano.
- Empresa Provincial de la Industria Alimentaria.
- UP Dirección Municipal de Deportes INDERSantiago de Cuba.
- Empresa Agroforestal San Luis.
- Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y/o Bienes de Consumo Santiago EMPA.
- Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas Santiago de Cuba.
- Empresa Municipal Comercio y Gastronomía Palma.
- Empresa Agropecuaria e Industrial MININT.
- Empresa de Seguridad y Protección del CAP PROSEG.
- Empresa de Acopio Santiago.
- Empresa Eléctrica Santiago de Cuba.
- EMI Desembarco del Granma.
- Empresa Provincial Gastronomía Santiago.
- Empresa Municipal Gastronomía Santiago de Cuba.
- Empresa Agroindustrial América Libre.
- Empresa Provincial de Transporte.

Proveedores:

- Sucursal Ferreterías Universales AUSA.
- Corporación COPEXTEL S.A.
- Corporación CIMEX Sucursal Santiago de Cuba.
- UEB Sucursal SERVISA Santiago de Cuba.
- Empresa Comercializadora DIVEP.
- Empresa Comercializadora AXESS.
- Empresa de Servicios Automotores S.A SASA.
- Empresa de Seguridad y Protección del CAP PROSEG.
- Acueducto y Alcantarillado AGUAS Santiago.
- Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A ETECSA.
- Empresa Eléctrica Santiago de Cuba.
-

Y para que así conste se firma la presente a los 26 días del mes de marzo de 2019.
"Año 61 de la Revolución"

Olga Lidia Yaque Guerra
Asesor B Jurídico UEB División Territorial
DESOFT Santiago de Cuba

Anexo 4: Comportamiento de los Indicadores Económicos, Período 2017-2018

UM: Pesos

INDICADOR	PLAN 2017	REAL 2017	% CUMP 2017	PLAN 2018	REAL 2018	% CUMP 2018
Ingresos totales	7580710.92	12196334.66	160.89	12,076,050.00	17,003,903.57	140.81
Gastos totales	3692800.46	5352911.83	144.96	5,153,249.92	5,997,105.60	116.38
Utilidad o Pérdidas	3887910.47	6843422.83	176.02	6,922,800.08	11,008,761.25	159.02
Gasto total por peso Ingreso	0.48713	0.43890	90.10	0.42673	0.35	82.64
Valor Agregado Bruto	6455133.98	11181702.52	173.22	10,887,235.00	17,190,042.95	157.89
Fondo de Salario	2023038.99	3469575.48	171.50	3,157,298.25	4,985,109.80	157.89
Salario escala+9.09%	1201565.45	1128181.65	93.89	1,195,510.69	1,206,988.16	100.96
Pago por resultado+9.09%	821473.54	2336949.58	284.48	1,961,787.56	3,773,714.23	192.36
Promedio trabajadores	241	228	94.61	233	226.35	97.15
Salario medio Mensual Total	699.53	1268.12	181.28	1,129.22	1,835.33	162.53
Salario medio Mensual Escala	415.48	412.35	99.25	427.58	444.37	103.93
Salario medio Mensual por resultado	284.05	854.15	300.70	701.64	1,389.34	198.01
Productividad VAB	2232.07	4086.88	183.10	3,893.86	6,328.71	162.53
Gasto de Salario por Peso de VAB	0.31340	0.31029	99.01	0.29000	0.29000	100.00
Utilidad antes de impuesto por \$VAB	0.60230	0.61202	101.61	0.63586	0.6404	100.72

Variación absoluta y relativa del periodo 2017-2018

INDICADOR	Variación en pesos	Variación en %
	(absoluta)	(relativa)
Ingresos totales	\$ 4.807.568,91	139,42%
Gastos totales	644.193,77	112,03%
Utilidad o Pérdidas	4.165.338,42	160,87%
Gasto total por peso Ingreso	-0,09	79,74%
Valor Agregado Bruto	6.008.340,43	153,73%
Fondo de Salario	1.515.534,32	143,68%
Salario escala+9.09%	78.806,51	106,99%
Pago por resultado+9.09%	1.436.764,65	161,48%
Promedio trabajadores	-1,65	99,28%
Salario medio Mensual Total	567,21	144,73%
Salario medio Mensual Escala	32,02	107,77%
Salario medio Mensual por resultado	535,19	162,66%
Productividad VAB	2.241,83	154,85%
Gasto de Salario por Peso de VAB	-0,02	93,46%
Utilidad antes de impuesto por \$VAB	0,03	104,64%

Anexo 5

Entrevista dirigida al Director Territorial de la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT.

Funcionario: Director Territorial

Empresa: UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT.

13. ¿Cuál es la importancia que desempeña el capital de trabajo en la gestión financiera de la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT?

El capital de trabajo es muy importante en la gestión financiera de nuestra División ya que indicaría si la UEB tiene o no una liquidez para cubrir sus necesidades inmediatas, si sus activos corrientes son mayores que sus pasivos corrientes esto es un indicador de que se tiene un capital de trabajo favorable, la empresa está en capacidad de cancelar sus deudas a corto plazo.

14. ¿Usted cree que la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT necesita una cantidad alta de capital para ser competitiva en el mercado?

No necesariamente, tenemos que contar con gran cantidad de capital nosotros nos enfocamos en ser lo más cuidadosos en las inversiones que realiza la entidad.

15. ¿Considera usted que la UEB tiene las condiciones y autonomía para responder a un endeudamiento financiero?

Como es una UEB no tiene la autonomía para responder a un endeudamiento financiero, depende de las decisiones de la empresa.

16. ¿Cuál es el ciclo de recuperación de la inversión de la UEB?

Hasta la fecha la UEB no ha realizado ninguna inversión en estos momentos está en la fase de preparación de inversión.

17. ¿Cómo considera usted las relaciones que tiene la UEB con los proveedores y los clientes?

Las relaciones con los clientes son buenas, teniendo en cuenta la atención de los mismos por los comerciales de los CTSI, aunque existen clientes morosos para el pago en tiempo del servicio que se presta.

18. ¿En el departamento económico usted tiene conocimiento sobre el análisis que se realizan sobre el movimiento de efectivo?

Si tengo conocimiento sobre el análisis que se realizan sobre el movimiento de efectivo, el cual es revisado y supervisado por mí, para poder aprobar dichos movimientos.

19. ¿Usted como director territorial de la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT que opina acerca de los conflictos administrativos?

Claro que si este tema es muy importante y creo que en toda organización existan conflictos que deban ser tratados de forma delicada y oportuna para que el desacuerdo no afecte a una organización.

20. ¿La UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT posee políticas en cuanto a la administración del capital de trabajo?

La empresa no cuenta con políticas establecidas sobre el capital de trabajo, pero siempre coordinamos en reuniones de gerencias la administración del capital de trabajo con el que se cuenta y de la manera en que se va a utilizar ya que es un tema muy importante.

21. ¿La UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT posee políticas de control interno?

Si posee política de control interno, ya que se cumple con lo establecido en la Resolución 60/2011 del CGR. Se realizan los Controles Internos por las áreas, se aplica la guía de Autocontrol, se tiene definido los riesgos, Objetivos de Control y elaborado el Plan de Prevención por áreas y de la División y funciona mensualmente el Comité de Prevención y Control.

22. ¿Tiene proyecciones la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT en los próximos años?

Por la Empresa se tiene elaborada la Proyección hasta el 2025, elementos que se tienen en cuenta en la UEB para la elaboración del Plan Anual. Sí, tenemos proyecciones ya que esperamos que en los próximos años nuestra entidad siga creciendo como lo ha venido haciendo en todos estos años de funcionamiento, pensamos continuar incrementando las ventas.

23. ¿Cuál es su opinión acerca de la insuficiencia de capital de trabajo?

La insuficiencia en el capital de trabajo es casi como decir un paso a la quiebra de una organización, tal vez por la falta de información, de cuánto dinero es necesario y se ven en la penosa decisión de cerrar antes de haber tenido una posibilidad de éxito, faltas de ventas, de contratos e incluso por el mal manejo de su efectivo.

La insuficiencia de capital de trabajo muestra el nivel de insolvencia que se tiene para enfrentar las obligaciones con los proveedores, lo cual sería desfavorable para nuestra división.

24. ¿Considera usted que el capital de trabajo que posee la UEB tiene la capacidad para responder a un endeudamiento?

Nuestra división buena liquidez y capital de trabajo por lo que contamos con la capacidad plena para enfrentar a un endeudamiento si se produjera en algún momento.

Entrevista dirigida al Subdirector Económico de la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT

Funcionario: Subdirector Económico

Empresa: UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT

9. ¿Cuáles son las principales funciones como Subdirector Económico?

Son diversas las funciones que me han sido delegadas como Subdirector Económico, tengo la función de evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de la división territorial, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas; llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo; analizar la disponibilidad financiera de la división territorial y las razones, entre otras.

10. ¿Cuándo el director general no se encuentra en la empresa quién es el responsable de tomar decisiones?

Cuando el Director de la División no se encuentra las decisiones son tomadas por su reserva en conjunto del consejo de dirección.

11. ¿Qué opinión tiene usted sobre el capital de trabajo como Subdirector Económico de la UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT?

El Capital de Trabajo se refiere a la diferencia del activo corriente y el pasivo corriente, el cual indicaría si la empresa tiene o no una liquidez para cubrir sus necesidades inmediatas, por lo que en mi opinión es importante conocer el Capital de trabajo con que cuenta la división, para saber si está en la capacidad de cancelar sus deudas a corto plazo.

12. ¿Cree usted que la UEB posee una buena liquidez?

La UEB posee una buena liquidez, lo cual se refleja en los estados financieros.

13. ¿La UEB División Territorial Santiago de Cuba DESOFT, evalúa constantemente su liquidez para así poder hacer frente a sus obligaciones?

En nuestra División se evalúa constantemente la liquidez que tenemos, semanalmente se realizan análisis de nuestra liquidez para poder ejecutar el consumo intermedio y así poder hacer frente a nuestras obligaciones.

14. ¿La UEB hace un análisis financiero para poder contraer nuevas obligaciones?

Si se realizan los análisis pertinentes con vista a tener claridad de nuestra disponibilidad para poder contraer nuevas obligaciones.

15. ¿Usted como responsable por gerencia cual sería el proceso para seleccionar nuevos proveedores?

Esto es un proceso amplio que parte desde la planificación, partiendo de la misma y teniendo en cuenta los aseguramientos para poder ejecutar dicho plan es que se tiene en cuenta en el comité de Financiamientos y contratación cuales son los nuevos proveedores con los cuales vamos a realizar contratos para darle aseguramiento a este plan de Gastos a ejecutar.

16. ¿Los procesos contables que se efectúan, se los hace de una forma manual o sistemática?

Los procesos contables se hacen a través del Sistema Versat-Sarasola.

Anexo 6: Balance de Comprobación. Cierre 2017- 2018
UM: Pesos

Detalle	Cierre Contable		
	2017	2018	Variación
Activos	<u>2.930.810,74</u>	<u>5.110.325,52</u>	<u>2.179.514,78</u>
Activos Circulantes	2.114.762,62	2.948.790,22	834.027,60
Efectivo en Caja	6.808,38	130.275,19	123.466,81
Efectivo en Banco	1.620.643,07	2.239.044,24	618.401,17
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	423.093,10	458.560,50	35.467,40
Pagos Anticipados a Suministradores	59,00	1.372,16	1.313,16
Antic. Just. Tarjetas Mágneticas Combustible	129,65	0,00	-129,65
Antic. Just. Compra de Mercancías	4.240,32	4.266,63	26,31
Adeudos del Presupuesto del Estado	7.049,86	6.316,12	-733,74
Materias Primas y Materiales	26.980,44	47.763,16	20.782,72
Combustibles y Lubricantes	0,00	29,55	29,55
Partes y Piezas de Repuesto	2.628,84	2.471,19	-157,65
Utiles y Herramientas	22.091,96	57.653,48	35.561,52
Inventario Lento Movimiento	1.038,00	1.038,00	0,00
Activos Fijos	633.259,69	2.031.348,23	1.398.088,54
Activos Fijos Tangibles	1.167.123,26	1.135.970,30	-31.152,96
Menos:Depreciación de Activos Fijos Tangibles	777.998,02	768.911,34	-9.086,68
Activos Fijos Intangibles	0,00	1.372.980,75	1.372.980,75
Inversiones Materiales	244.134,45	244.134,45	0,00
Plan de Preparación Inversiones	0,00	46.578,28	46.578,28
Equipos p/ Instalar y Mat. Proc. Inversionista	0,00	595,79	595,79
Otros Activos	182.788,43	130.187,07	-52.601,36
Pérdidas en Investigación	60,00	0,10	-59,90
Faltantes de Bienes en Investigación	2.104,96	0,00	-2.104,96
Cuentas por Cobrar Diversas	1.792,33	9.837,55	8.045,22
Cuentas por Cobrar en Litigio	174.649,63	0,00	-174.649,63
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	4.181,51	120.349,42	116.167,91
Pasivos	<u>874.928,17</u>	<u>1.262.600,14</u>	<u>\$ 387.671,97</u>
Pasivo Circulante	749.140,26	910.432,09	161.291,83
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	9.319,75	47.977,32	38.657,57
Cobros Anticipados	57.933,62	133.657,69	75.724,07
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	67.677,76	88.989,36	21.311,60
Nóminas por Pagar	237.399,67	319.166,16	81.766,49
Retenciones por Pagar	11.395,18	13.253,64	1.858,46
Gastos Acumulados por Pagar	192.093,92	56.734,06	-135.359,86
Provisión para Vacaciones	173.320,36	250.653,86	77.333,50
Pasivo a la Largo Plazo	122.200,27	180.440,23	58.239,96
Provisión pagos Subsidios	122.200,27	180.440,23	58.239,96
Otros Pasivos	3.587,64	171.727,82	168.140,18

Cuentas por Pagar Diversas	3.587,64	171.727,82	168.140,18
Capital	2.055.882,57	3.847.725,38	1.791.842,81
Inversión Estatal	2.048.082,57	3.841.806,33	1.793.723,76
Reserva I+D	7.800,00	5.919,05	-1.880,95
Total Pasivo y Capital	<u>2.930.810,74</u>	<u>5.110.325,52</u>	<u>2.179.514,78</u>

Anexo 7: Estados de Resultado Comparativo. Cierre 2017 -2018

Detalle	Cierre Contable		
	2017	2018	Variación
Ventas de Productos Informáticos	691.193,88	757.555,91	66.362,03
Venta de servicios Informáticos	11.491.472,95	16.246.347,66	4.754.874,71
Total de Ventas	12.182.666,83	17.003.903,57	4.821.236,74
Más: Ingresos Financieros	2.847,29	434,91	-2.412,38
Otros Ingresos	10.820,54	1.528,37	-9.292,17
Total de Ingresos	12.196.334,66	17.005.866,85	4.809.532,19
Gastos de Operación	4.403.198,89	4.812.379,23	409.180,34
Gastos Financieros	147.901,35	191.409,14	43.507,79
Financiamiento entregado a la OSD	134.732,59	40.947,96	-93.784,63
Gastos por Pérdidas	6.852,05	2.577,41	-4.274,64
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	660.226,95	949.457,41	289.230,46
Otros Gastos	-	334,45	334,45
Total de Gastos	5.352.911,83	5.997.105,60	644.193,77
Utilidad o Pérdida antes del Impuesto	6.843.422,83	11.008.761,25	4.165.338,42