

ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA DE MUEBLES “LUDEMA” EN LAS TUNAS

Yuria Urquiza Herrera
Eyelín Bello Caballero

INTRODUCCION

Al abordarse los problemas económicos en el V Congreso del Partido se señaló: “...el perfeccionamiento requiere de empresas solventes, salvo en casos excepcionales que por un interés prioritario convenga mantener alguna que no lo sea. No obstante, es necesario establecer también el tratamiento a las que no lo logran que incluya desde un programa para la eliminación de la insolvencia hasta mecanismos que conduzcan al cierre de aquellas que no puedan resolverla en los plazos fijados...”⁽¹⁾.

Precisamente los especialistas en materia de finanzas deben conferirle especial atención a los problemas relacionados con el efectivo, toda vez que su incorrecta manipulación puede colocar al negocio en una situación de insolvencia.

Ante la necesidad de desarrollar estrategias y tomar decisiones que permitan perfeccionar la administración de los fondos de la empresa se realiza la presente investigación en la Empresa Muebles LUDEMA de Las Tunas, la cual pudiera contribuir a mejorar su credibilidad financiera entre las demás empresas de su tipo.

A continuación se exponen el problema científico, los objetivos y la hipótesis de la investigación:

Problema Científico: la insuficiencia en el proceso de gestión financiera limita la eficiencia en la administración del efectivo.

Objetivo General: está dado en aplicar técnicas y herramientas que permitan perfeccionar la administración del Efectivo en la Empresa de Muebles LUDEMA para el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa.

Objetivos Específicos:

¹ PCC: Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 8 – 10 Octubre de 1997; Editora Política:- 1998; pág. 31.

1. Elaborar marco conceptual basado en la revisión crítica de la bibliografía consultada sobre la administración del efectivo.
2. Realizar estudio diagnóstico de la empresa desde el punto de vista financiero y de gestión de sus fondos y aplicar técnicas y herramientas para perfeccionar la Administración del Efectivo.

De ahí que se asume como **Objeto de Estudio** la gestión financiera en la Empresa de Muebles LUDEMA

Atendiendo al problema planteado se constituye como **Campo de Acción** la administración del Efectivo.

Partiendo de la **Hipótesis** de que si se aplican las técnicas y herramientas para la administración eficiente del efectivo, entonces se perfeccionará la gestión financiera en la empresa.

Capítulo I. Marco teórico referencial sobre la gestión de efectivo en la Empresa.

1.1. El capital de trabajo y su papel en la empresa.

La eficiencia en esta área de la administración financiera es necesaria para garantizar el éxito a largo plazo. Si el administrador financiero es incapaz de manejar de forma eficiente el capital de trabajo de su empresa, cualquier consideración a más largo plazo no vendría al caso, ya que es probable que llegue a un estado de insolvencia y se vea forzado a declararse en quiebra.

Según Gitman "capital de trabajo es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa."²

Weston y Brigham refiriéndose a este aspecto plantean que el capital de trabajo representa: "La inversión de la empresa en activos a corto plazo - efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar."³

En esta investigación se utilizará el término capital de trabajo enfocado como la diferencia entre activos y pasivos circulantes. Un capital de trabajo negativo sitúa a la empresa en una

² Lawrence Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. La Habana. Editorial Félix Valera. 2006, p 167

³ Fred Weston J. y Brigham Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. T. I. Editorial MES. P. 167

situación financiera muy peligrosa, sobre todo en épocas de restricciones crediticias o recesión económica.

Las decisiones a corto plazo se relacionan unas con otras y repercuten directamente en la situación de caja de la empresa, pues, finalmente, las facturas son pagadas en efectivo. Es por ello que la administración financiera y en particular del efectivo, tiene como uno de sus principales objetivos provocar de manera directa o indirecta un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar las operaciones, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar los pasivos a su vencimiento y, en general, lograr un rendimiento satisfactorio para la empresa. En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

"Aproximadamente el 1.5% de los activos promedio de una empresa industrial se mantienen bajo la forma de efectivo, el cual se define como la suma de los depósitos a la vista más el circulante."⁴

1.2. Objetivo de la gestión de efectivo.

La gestión del efectivo y de los valores negociables es una de las partes esenciales de la administración del capital de trabajo, pues al representar los activos más líquidos de la empresa proporcionan los medios para pagar las deudas en la medida que vencen. Según L. Gitman en su obra citada: "...estos activos líquidos ponen a disposición un colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir en esta forma el riesgo de una crisis de liquidez..."⁵; teniendo en cuenta que finalmente los restantes activos circulantes se convierten en efectivo, éste es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos.

Diversos estudiosos de la economía han planteado lo que a su juicio constituye el objetivo de la gestión de efectivo, coincidiendo entre ellos en que se trata de lograr mantener el mínimo de efectivo para garantizar las operaciones corrientes del negocio.

⁴ Fred. Weston. J. y Brigham. Eugene. F. Op. Cit., p.484.

⁵ Gitman, Lawrence: O. C. ; p. 188

Es indiscutible que al directivo financiero le corresponde velar porque se mantengan saldos adecuados de efectivo y administrarlos con el menor costo posible, también puede generar utilidades a través de la inversión de los excedentes de tesorería.

En lo fundamental la gestión de caja debe garantizar la tenencia de efectivo que permita atender las necesidades previstas e imprevistas del negocio, y a la vez que este saldo se encuentre en los niveles más bajos posibles dado el costo de oportunidad en que se incurre al no poder colocarlo para generar utilidades.

En cuanto al campo que abarca la administración del efectivo la generalidad de los especialistas coinciden, aunque algunos no enmarcan dentro del mismo el problema de la planeación de los flujos de caja, que es una parte medular de la regulación y control de las necesidades de efectivo.

1.3. Formulación de estrategias para la determinación del efectivo requerido.

Como se aborda en el epígrafe anterior, el objetivo de la administración del efectivo consiste en tratar de lograr mantener el mínimo de efectivo para garantizar las operaciones corrientes de la empresa, al respecto Stephen Ross establece: "...el objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión de efectivo tan baja como sea posible manteniéndose operando las actividades de una forma eficiente y con eficacia..."⁶

Las empresas en su actividad corriente tienen la posibilidad de influir en la disminución de las necesidades de efectivo mejorando al mismo tiempo sus niveles de actividad y rentabilidad. Gitman y Weston son del criterio de que se puede incidir en los diferentes períodos que componen el ciclo operativo de un negocio.

Relacionado con esto se deriva el ciclo de conversión del efectivo², el cual se define como "el tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa realiza una erogación para la compra de materias primas hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta del producto terminado después de haber transformado esas materias primas"⁷, entendiéndose como rotación de efectivo al número de veces en que la caja rota totalmente.

⁶ Stephen Ross. Fundamentos de Financiación Empresarial. Editado por el Ministerio de Educación Superior. P. 200

² Ciclo de conversión del efectivo, ciclo de efectivo, ciclo de caja, período de maduración son términos equivalentes utilizados en este trabajo.

⁷ L. Gitman. OP. Cit. p. 189

De hecho, en la medida en que sea mayor la rotación, menor será la necesidad de efectivo, ya que éste entra más rápidamente a la caja de la empresa. .

Al respecto, Suárez Suárez plantea: "período medio de maduración es pues, el tiempo que por término medio tarda en dar una vuelta el activo circulante, es decir, el tiempo que tarda en madurar el dinero invertido en el proceso productivo..."⁸

Cuanto más dilatado sea este ciclo, más se demorará en recuperar la liquidez inicialmente invertida y mayores serán las necesidades de recursos, es decir, el capital de trabajo a mantener deberá ser mayor.

El ciclo de caja de la empresa, así como también su rotación de inventario, deben maximizarse, pues mientras más alto sea este ciclo menos efectivo se requiere, pero la intención no es quedarse sin caja, sino acortar el ciclo de conversión de efectivo tanto como sea posible sin dañar las operaciones. Esto mejoraría las utilidades porque, a decir de Weston, entre más prolongado sea este ciclo, mayor será "la necesidad de obtener un financiamiento externo, y dicho financiamiento tiene un costo."⁹

"El ciclo de caja de una empresa se calcula estableciendo el número promedio de días que transcurre entre las salidas de caja relacionadas con las cuentas por pagar y las entradas de caja relacionadas con el cobro de las cuentas por cobrar."¹⁰

De acuerdo a lo antes expuesto, todas las acciones que emprenda el negocio para incidir en los diferentes ciclos y maximizar la rotación de caja deberán llevarse a cabo, contribuyendo al logro de una administración eficiente del efectivo.

1.4. Métodos de cálculo del Saldo Óptimo de Efectivo.

"El efectivo es el aceite que lubrica las ruedas de los negocios. Sin el aceite adecuado, las máquinas empiezan a rechinar y finalmente se detienen, y a un negocio que tenga un nivel inadecuado de efectivo le sucederá exactamente lo mismo."¹¹ La determinación de la cantidad óptima de efectivo que el negocio debe mantener constituye una de las decisiones

⁸ Andrés Suárez Suárez : Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación de la Empresa. Madrid, Editorial Pirámide S.A, 1993, p. 455.

⁹ Fred Weston. J. y Brigham. Eugene. F. Op. Cit. p.461

¹⁰ L. Gitman Op. Cit, p. 193

¹¹ Fred. Weston. J. y Brigham. Eugene. F. Op. Cit., p.483.

más importantes a la que se debe enfrentar el director financiero. Sin embargo, el ámbito en que se toman esas decisiones ha cambiado significativamente a lo largo de los últimos 20 años como resultado de dos factores fundamentales, el primero porque durante una gran parte de ese período de tiempo, las tasas de interés han mostrado una tendencia ascendente, lo cual ha incrementado el costo de oportunidad resultante del mantenimiento de efectivo y ha alentado a los administradores financieros a la búsqueda de formas más eficientes para administrar el dinero de la empresa, y en segundo lugar, nuevas tecnologías, cuya expansión y desarrollo ha sido influenciada por las inversiones cada vez más crecientes que en forma de valores negociables, se realizan en estos sectores.

En el presente trabajo no se valora por la autora la tenencia de efectivo únicamente como el "colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas"¹² ya que este término tiene un carácter demasiado defensivo, sino que se le concede al efectivo y en especial al Saldo Óptimo de Efectivo un sentido estratégico que permita la adaptación a las condiciones del presente y la consecución de objetivos futuros.

Existen varios métodos para calcular el saldo óptimo de efectivo a mantener, aunque se debe aclarar que aunque se está hablando del cálculo de un saldo óptimo de efectivo, no en todos los métodos presentados se trata de un óptimo matemático, sino de un concepto que significa el monto ideal de efectivo que la empresa debe mantener para garantizar la continuidad de las operaciones corrientes, entre estos métodos tenemos:

Método directo: parte de que el saldo de efectivo que se va a mantener es el promedio que se necesita para hacer frente a las operaciones. Se determina:

Saldo promedio de efectivo = salidas anuales totales / rotación de caja.

Donde: Rotación de caja = 360 / ciclo promedio de caja.

De acuerdo a este modelo la magnitud de efectivo depende en última instancia del ciclo de caja.

Método porcentual de ventas: es un método empírico, lo determina la dirección del negocio y consiste en mantener un porcentaje determinado de las ventas anuales en la caja o banco de la empresa a criterio de los directivos del negocio.

¹²L. Gitman. Op. Cit., p.188.

Modelos econométricos.

Una herramienta importante de la ciencia es el modelado. El modelado es un método para describir la realidad. Muchos de nuestros modelos en finanzas son modelos econométricos. El beneficio primordial en usar un modelo econométrico es su precisión para especificar relaciones. En la medida en que se pueda controlar la entrada de información, podremos usar un modelo para predecir resultados.

Modelo Baumol.

Este modelo fue ideado por Willian J. Baumol en 1952 y el mismo parte de determinados supuestos:

- ✓ La empresa tiene una demanda estable de efectivo.
- ✓ Los gastos ocurren en uniformidad a lo largo del tiempo.
- ✓ La empresa obtiene su efectivo mediante la venta de valores negociables.
- ✓ La obtención de fondos para reaprovisionar el efectivo ocurre cada vez que este saldo llega a cero.

El modelo Baumol se aplica en empresas donde su flujo de efectivo es predecible o con condiciones de certeza.

Modelo Miller-Orr o Modelo Estocástico.

Este modelo ha sido diseñado para determinar el momento y el tamaño de las transferencias entre las cuentas de efectivo y los valores negociables según el proceso de decisión, además se basa en los elementos del costo de transferencia de valores negociables a efectivo y el costo de oportunidad de mantener efectivo.

Analizando cada modelo por separado se considera por la autora que ninguno analiza las posibilidades de pedir prestado y de operaciones de transferencias entre valores negociables y efectivo. Sería deseable un modelo que incorpore directamente las posibilidades de pedir prestado y de mantener una cartera de activos líquidos (valores negociables) puesto que no está claro que la liquidación de inversiones siempre fuese

1.5 Importancia de la previsión de las necesidades de efectivo.

Es importante analizar que factores determinan la necesidad de tesorería en la empresa. En primer lugar se debe señalar el problema de la sincronización de los flujos de caja, lo que exige que se establezca un horizonte de planeación de acuerdo con el cual se estimen las entradas y salidas de caja.

El presupuesto de efectivo es el instrumento básico para predecir y coordinar los flujos de caja; su confección es relativamente sencilla si se cuenta con la información necesaria, precisamente su utilidad y objetividad está en el hecho de lograr que los insumos de información que requiere dicho estado sean confiables.

Stephen Ross lo define muy claramente "...la idea del flujo de caja es simple. Es un récord de las estimaciones de las recepciones y desembolsos de caja"¹³.

La mayor parte de los especialistas tienen el convencimiento de la importancia de la confección de este estado ya que en casi toda la literatura sobre el tema se avala su utilización; al respecto opina Van Horne: "...el presupuesto de efectivo es indispensable en la determinación de las necesidades de efectivo a corto plazo y de acuerdo con ello planear su financiamiento a corto plazo..."¹⁴.

El presupuesto de efectivo, dado su enclave en el sistema presupuestario, debe tener una duración que se acomode exactamente al ejercicio económico como término normal de la planificación financiera a corto plazo, que permitirá además la confección de los estados financieros surgidos de las previsiones trazadas en los distintos presupuestos de explotación y de capital de la empresa.

Si no existen los saldos de efectivo es obvio que no habrá costos porque todos los recursos ociosos estarán invertidos; cabe señalar que en la medida que la tasa de rentabilidad de las inversiones aumente, este costo también será mayor.

De esta forma los costos totales de administración del efectivo estarán determinados por la suma de los costos anteriores y el saldo óptimo será aquel que minimice el costo total y se usará para formular el presupuesto de efectivo.

¹³ Stephen Ross: O.C. ; p. 763

¹⁴ Van Horne, James: O.C. ;p. 174

Steven Bolten en su obra ya citada desarrolla un análisis acerca de la determinación del saldo óptimo de efectivo donde manifiesta el comportamiento del costo total como la sumatoria de los tres costos enunciados. Al demostrar analíticamente el problema refiere: "... los costos de manejo no varían cualquiera que sea el importe del saldo y el costo total se minimiza en la interacción compensadora de los costos de saldos insuficientes y los costos excesivos..."¹⁵.

A continuación se presenta uno de los modelos para confeccionar el Presupuesto de Efectivo:

Figura 1. Modelo General de Presupuesto de Efectivo

CONCEPTOS		PERIODOS			
		Enero	Febrero	...	Diciembre
	Entradas de efectivo				
Menos:	Desembolsos de efectivo				
	Flujo neto de caja				
Más:	Saldo inicial de caja				
	Saldo final en caja				
Menos:	Saldo requerido				
	Superávit o Déficit de caja				
Más:	Financiamiento (déficit)				
Menos:	Inversiones temporales (superávit)				
	Saldo final en caja (ajustado)				

Fuente: Gitman, Laurence *Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I, Editorial MES, P: 119*

Capítulo II. Caracterización y diagnóstico de la empresa desde el punto de vista financiero y de gestión de sus fondos y aplicación de técnicas y herramientas para la administración del efectivo en la empresa de Muebles **LUDEMA**.

En el presente capítulo se realiza la caracterización y diagnóstico de la empresa analizando la gestión financiera en el corto plazo así como la aplicación de técnicas y herramientas para

¹⁵ E. Bolten, Steven: O.C.; p. 504

la administración del efectivo las cuales permitirán lograr una acertada toma de decisiones dándole un correcto uso al dinero.

Se realiza, además una presupuestación del efectivo la cual brindará a la empresa información para tomar decisiones en caso de déficit o exceso de efectivo.

2.1 Caracterización de la Empresa.

El 14 de Diciembre de 1976 mediante la Resolución 76-218 fue creada la Empresa de Muebles Escolares, Las Tunas y su objeto social: La producción de muebles escolares. Esta empresa fue creciendo con el decursar de los años y con el desarrollo del país, ya en 1980 se producían muebles para el hogar e instituciones; en 1985 se realizaron las primeras producciones con gran aceptación en las obras turísticas, se iniciaba así un paso extraordinario en el orden productivo y en la calidad de ese tipo de producto para un mercado muy exigente. En 1989 desaparece la Empresa Nacional de Bisuterías y Lámparas y el taller de Lámparas de Las Tunas pasa a formar parte del conjunto de talleres de la Empresa de Muebles, en el año 2001 se le anexan los talleres productores de Muebles de Bayamo y de Manzanillo.

El 19 de julio de 1999 fue aprobado por la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, utilizar como nombre comercial Empresa de Muebles “**LUDEMA**”.

Pertenece al Ministerio de la Industria Ligera (MINIL), posee personalidad jurídica propia adscrita a la Unión de Industrias del Mueble de dicho Ministerio. Posee domicilio legal en la Carretera Central Km. 2^{1/2} Oeste, Las Tunas. Esta registrada con el código 107-0-01215, cuenta Bancaria en moneda nacional 40646110183028, cuenta en divisas 42646110183228 de la agencia bancaria 6461 del BANDEC en las Tunas.

Por la Resolución 191/00, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación se aprobó el nuevo objeto social de la Empresa de Muebles “**LUDEMA**”:

Producir, diseñar y comercializar muebles de madera y metálicos así como luminarias para el mercado interno y externo y brindar servicios de Post-Venta.

2.2 Análisis de la situación financiera a corto plazo.

2.2.1. Análisis de Liquidez.

Atendiendo al grado de liquidez del Activo Circulante, se definen varios índices según el grado de liquidez de las partidas que se tomen para su valoración. A continuación se determinan algunos de ellos.

Capital de Trabajo.

CONCEPTO	UM	REAL 2008	REAL 2007
Activo Circulante	1 MP	6727.2	5185.4
Pasivo Circulante	2 MP	4525.4	3003.3
Capital de Trabajo (1-2)	3 MP	2201.9	2182.1

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

En este caso al analizar ambos períodos se observa que en el 2008 existe un aumento con respecto al año anterior de 19.8 MP (2201.9 MP-2182.1 MP). Según criterio de especialistas el capital de trabajo necesario para esta entidad es de 2000. 00 MP, lo que quiere decir que en este año se contaba con un capital de trabajo en exceso de 201.9 MP, las causas que inciden en este aumento están en que los recursos materiales del encargo estatal que representa el 60% de su plan que debían llegar al país en el primer trimestre arribaron en el segundo trimestre, provocando un inventario material al cierre del 2008 de 3.7 MP de los cuales 1.9 MP están pendientes de pago, otras de las causas que inciden en el elevado capital de trabajo esta dado en que los proveedores fundamentales se encuentran distantes, ejemplo la Republica Popular China, lo que obliga a que la entidad deba mantener un stop de inventarios que garantice la continuidad de su proceso de producción.

Liquidez General o Razón Circulante.

Liquidez General

CONCEPTO	UM	REAL 2008	REAL 2007
Activo Circulante	1 MP	6727.3	5185.4
Pasivo Circulante	2 MP	4525.4	3003.3
Razón Circulante (1/2)	3 \$	1.49	1.73

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Para empresas de estas características el rango de la liquidez se encuentra entre \$1.25 y \$1.30; de ahí que para los especialistas de esta entidad valoren este índice de \$1.49 de

aceptable, el mismo muestra un respaldo importante para hacer frente a las obligaciones contraídas en el corto plazo.

No obstante al comparar con el real del 2007 se observa que el mismo disminuyó \$0.24, este comportamiento estuvo dado por: la solicitud de un préstamo por 1.3 millones de pesos por concepto de crédito, de los cuales 0.6 millones, fueron para pago de contravalor por la entrega de divisas de la Batalla de ideas.

Tabla #.6 Liquidez Inmediata o Prueba Ácida

CONCEPTO	UM	REAL 2008	REAL 2007
Activo Circulante – Inventarios.	1 MP	2997.7	3368.8
Pasivo Circulante	2 MP	4525.4	3003.3
Razón Ácida (1/2)	3 \$	0.66	1.12

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Según criterio de especialistas este índice se considera positivo cuando su valor es de \$1.00, En el año 2007 la entidad contaba con \$1.12 de activo circulante más líquido para hacerle frente a cada peso de deuda a corto plazo, deteriorándose esta razón en \$0.46; Es de destacar que la partida de inventario es de gran importancia, pues para el 2008 representaba el 55.4% y para el 2007 el 35%; ha incidido también, la entrada de inventarios que provocó el aumento de los mismos en un 205% como fue explicado anteriormente, además del aumento de forma negativa del Pasivo Circulante, dado por impagos de varios clientes, esta entidad tiene 248.00 MP en diferentes etapas en la sala de lo económico de los tribunales.

2.2.2. Análisis de la Solvencia.

Solvencia

CONCEPTO	UM	REAL 2008	REAL 2007
Activos Real	1 MP	11963.7	10497.4
Pasivos Totales	2 MP	5531.22	4008.66
Razón de Solvencia (1/2)	3 Pesos	2.16	2.62

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Para el presente año la empresa presenta una buena posición financiera, aun cuando disminuyó con relación al año anterior en \$0.46 Según criterio de especialistas este índice es

positivo cuando su rango está entre \$1.5 y \$2.00, por lo que es evidente que la entidad cuenta con recursos financieros suficientes para pagar las obligaciones contraídas.

2.2.3. Análisis de Actividad

a) Análisis de los Cobros

CONCEPTO		UM	REAL 2008	REAL 2007
Ventas	1	MP	8084.0	7517.5
Promedio de Cuentas por Cobrar	2	MP	2267.6	2461.9
Rotación de las Cuentas por Cobrar (1/2)	3	Veces	3.57	3.05
Días del Período	4	Días	360	360
Ciclo de Cobro (4/3)	5	Días	101	118

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Al cierre del 2008 se había disminuido el ciclo de cobro en 17 días, lo que es insuficiente, los especialistas de la entidad plantean que el ciclo de cobro debe estar en el rango de los 30 días, aun cuando se han realizado las siguientes acciones:

- Contratación de la producción.
- Conciliación oportuna con los clientes.
- Llamadas telefónicas, entre otras gestiones de cobro.
- Solicitud de financiamiento anticipado.
- Atención a los requerimientos de los clientes.

Los clientes morosos se encuentran principalmente en los del encargo estatal, como son: MINED, MINSAP y las unidades presupuestadas que no aceptan Letras de Cambio. La situación anterior plantea una alerta de suma importancia para la gerencia de la empresa, pues aún cuando las cuentas por cobrar disminuyeron en un 6%, todavía existen recursos líquidos inmovilizados. Baste aclarar que para ambos periodos esta partida representa el 31.37% para el 2008 y el 43.35% para el 2007, de ahí la necesidad de lograr una administración más eficiente en cuanto a cobros se refiere.

b) Análisis de los Pagos

CONCEPTO		UM	REAL 2008	REAL 2007
Compras	1	MP	5039.11	3426.04
Promedio de Cuentas por Pagar	2	MP	1622.1	1534.4
Rotación de las Cuentas por Pagar ($1/2$)	3	Veces	3.1	2.2
Días del Período	4	Días	360	360
Ciclo de Pagos ($4/3$)	5	Días	116	163

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Al analizar el comportamiento de este indicador se observa que disminuyó en 47 días, no obstante todavía se considera alto, pues lo convenido con los acreedores es de 30 días, la causa fundamental que incide en este resultado esta dado en la ineficiencia de la gestión de cobros.

c) Análisis de los Inventarios

I) Análisis del Inventario Materias Primas y Materiales:

CONCEPTO		UM	REAL 2008	REAL 2007
Gastos de Materias Primas	1	MP	3637.3	3334.6
Inventario Promedio de Mat Prim y Mat.	2	MP	1495.9	575.1
Rotación de Materias Primas y Mat. ($1/2$)	3	Veces	2.43	5.80
Días del Periodo	4	Días	360	360
Ciclo de Inventario Mat Prim y Mat. ($4/3$)	5	Días	148.1	62.1

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Al observar los resultados obtenidos se aprecia que los inventarios rotaron más lento, demorando 86 días más en convertirse en producción en proceso, la causa que provocó este comportamiento fue la entrada tardía, (en el segundo semestre), de los recursos contratados con la Republica Popular China, que hacen que el inventario rote con más de 100 días. Según especialista de la entidad la media es 60 días, en este análisis es preciso tener presente la lejanía de los proveedores, lo que de hecho limita en alguna medida la eficiencia en la administración de los inventarios.

II) Análisis del Inventario de Producción Principal en Proceso.

CONCEPTO	UM	REAL 2008	REAL 2007
Producción Bruta	1 MP	8254.8	7622.40
Inventario Promedio Produc. Proc.	2 MP	600.2	395.7
Rotación Produc. Princ. Proc. ($1/2$)	3 Veces	13.7	19.3
Días del Período	4 Días	360	360
Ciclo de Produc. Princ. Proc. ($4/3$)	5 Días	26.3	18.7

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

Como se observa en la tabla anterior existe un aumento de la rotación de los inventarios de producción en proceso de 8 días, según criterio de los especialistas este índice debe estar en un rango de 40 a 45 días por lo que se puede evaluar la gestión de administración de este inventario de positivo, en lo que ha incidido:

- ✓ Materias Primas con calidad.
- ✓ Útiles y Herramientas adecuadas.
- ✓ Sistema de Pagos por resultados del trabajo.
- ✓ Sistema de pago por estimulación.
- ✓ Atención al Hombre.
- ✓ Disminución de Interrupciones por energía eléctrica.
- ✓ Disminución de roturas por eficiencia en los mantenimientos.

III) Análisis del Inventario de Producción Terminada:

CONCEPTO	UM	REAL 2008	REAL 2007
Producción Mercantil	1 MP	7896.3	7436.7
Inventario Prom. Producc. Term.	2 MP	281.1	423.5
Rotación de Producción Term. ($1/2$)	3 Veces	28.1	17.6
Días del Período	4 Días	360	360
Ciclo de Producc. Term. ($4/3$)	5 Días	12.8	20.5

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad.

El análisis anterior denota que existe una disminución de 8 días en el ciclo de inventario de la producción terminada, lo que se evalúa de efectiva la administración de este inventario, incidiendo una correcta búsqueda y contratación y pago de los servicios de transporte.

Con la finalidad de investigar los factores que se relacionan con una eficiente gestión de efectivo para la empresa se realizó una entrevista a los especialistas del departamento económico de la empresa. A través del intercambio con estos especialistas se pudo constatar que se necesita la superación profesional en técnicas más modernas de gestión de efectivo y de administración financiera en general, para disponer así de conocimientos que les posibilite tener una nueva visión que exige el entorno económico y empresarial en estos tiempos.

2.3. Aplicación de técnicas y herramientas de administración de efectivo.

Procedimiento No 1: Cálculo del efectivo necesario para operar según el modelo de rotación de caja propuesto por Gitman.

Según el diagnóstico realizado se tomaron los ciclos de inventarios obteniéndose un promedio que se utilizará en el cálculo del ciclo de efectivo, de forma tal que se reflejen resultados certeros fundamentados en un adecuado análisis de rotación del efectivo.

1) Cálculo del ciclo de caja:

Concepto	U/M	Año	
		2008	2007
Ciclo de Cobro	Días	101	118
Ciclo de Inventario	Días	62	34
Ciclo Operativo	Días	163	152
Ciclo de pago	Días	116	163
Ciclo de Efectivo	Días	47	-11
Número de días del ejercicio	Días	360	360
Rotación del Ciclo de Efectivo	Veces	7.6	-

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad

Al analizar los resultados anteriores se puede apreciar que el ciclo de operación aumentó de un periodo a otro en 11 días, donde incidió de forma negativa el aumento del ciclo de inventario en 28 días, aspecto analizado anteriormente. No obstante el ciclo de cobro aun

cuando disminuye en 17 días es todavía ineficiente la gestión de cobros, el ciclo de operación de la entidad debe ser de aproximadamente 90 días. Los resultados obtenidos en el 2007 revelan un ciclo de caja negativo, lo que es positivo para la entidad, dado por un ciclo de pago extendido, se corre el riesgo de caer en descrédito comercial.

2) Cálculo de las salidas anuales de efectivo

Después de determinar el ciclo de caja de la entidad, se realiza un análisis más profundo al determinar el requerimiento mínimo de caja, obteniéndose las necesidades reales de efectivo de la empresa para asumir sus operaciones corrientes y mantener un saldo mínimo para cubrir sus obligaciones.

El modelo además de depender de la rotación de caja parte del cálculo de los desembolsos anuales de efectivo, los cuales se calculan de la siguiente forma:

Efectivo final = Efectivo inicial + Entradas de efectivo - Salidas de efectivo

Por tanto:

Salidas = Efectivo inicial + Entradas de efectivo - Efectivo final

Las entradas de efectivo fueron calculadas de la siguiente forma:

Período terminado en diciembre del 2008

Cálculo de las Entradas de Efectivo

Datos	Importe
Ventas Totales	\$8084040
mas: otros ingresos	201038
total de Ingresos	8285078
menos: Variación de cuentas por cobrar	248142
Entradas de Efectivo	\$8036936

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los Estados Financieros de la Entidad

Sustituyendo en la fórmula anterior:

$$\begin{aligned} \text{Salidas} &= \$ 693472 + \$ 8036936 - \$ 669487 \\ \text{Salidas} &= \$8060921 \end{aligned}$$

3) Cálculo del efectivo necesario para operar:

$$\text{Necesidad de efectivo para operar} = \frac{\text{Desembolsos Anuales de Efectivo}}{\text{Rotación de Efectivo}}$$

$$\text{Necesidad de efectivo para operar} = \frac{8060921}{7.6 \text{ veces}} = \$1060647$$

Resultado de la aplicación del modelo de Gitman.

Ciclo de Efectivo	Rotación de Efectivo	Desembolsos de Efectivo	Efectivo Requerido
47 días	7.6 veces	\$ 8060921	\$ 1060647

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los procedimientos aplicados.

Al aplicar el modelo de rotación de la caja se obtuvo que el efectivo requerido es de \$1060647 de acuerdo con los cálculos realizados según la información obtenida en la empresa.

El valor de efectivo requerido que se obtiene se incorpora a la confección del presupuesto de efectivo para determinar los requerimientos de financiamiento externo o exceso de efectivo.

Procedimiento No. 2: Determinación del efectivo óptimo.

Modelo Baumol.

Para la aplicación del modelo Baumol fue necesario el cálculo de los gastos de manejo y administración de efectivo que se ofrece a continuación.

1) Cálculo de los gastos de manejo y administración del efectivo

Para realizar este cálculo se detallaron todos los gastos que están implicados en el manejo del efectivo que son los siguientes:

Salario mensual de los trabajadores relacionados con el manejo del efectivo.

<i>Cajero</i>	<i>\$335.00</i>
<i>Contador principal</i>	<i>490.00</i>
<i>Facturador de ingresos</i>	<i>330.00</i>
<i>Financista</i>	<i>430.00</i>
<i>Director Económico</i>	<i>655.00</i>
<i>Total de Salario Mensual</i>	<i>\$2 240.00</i>

2) Cálculo del gasto de salario diario:

Gasto de salario diario = \$ 2 240.00 / 24 días laborables = \$ 93.30 diarios

3) Cálculo de otros gastos mensuales relacionados con el manejo del efectivo:

Otros gastos mensuales relacionados con el manejo del efectivo

Gastos de materiales de oficina - \$ 80.00 mensuales / 24 días = \$3.33 diarios

(Papel y otros materiales)

Combustible = \$285.00 mensuales / 24 días = \$11.88 diarios

Teléfono = \$ 500.00 mensuales / 24 días = \$ 20.83 diarios

Otros gastos diarios = \$3.33 + \$11.88 + \$20.83
= \$36.04

4) Cálculo del costo fijo de una transferencia:

Costo fijo de una transferencia = Salarios diarios + Otros gastos diarios = \$93.30 + \$36.04 = \$129.34

5) Cálculo del saldo óptimo de efectivo según Modelo Baumol:

Existen limitaciones para calcular un costo de oportunidad confiable, se utiliza entonces la tasa de interés del banco debido a que es la tasa que se aplica a la empresa cuando solicitan préstamos al banco para operaciones que es de un 7%.

Se toma el desembolso de efectivo calculado para determinar el efectivo requerido en el anterior epígrafe, que ascendió a \$ 8060921.

$$C^* = \sqrt{\frac{2 * 129.3 * 8060921}{0.07}} = \$172566.93$$

Costo Total de administración del efectivo:

$$= \$129.3 * \frac{\$8060921}{172566.93} + 7\% * \frac{172566.93}{\$2}$$

$$= \$ 6039.84 + \$ 6039.84$$

$$= \$ 12079.68$$

Cuando se determina el costo de administrar el efectivo se puede ver como el costo de mantenimiento se iguala al costo del pedido, en una gráfica este es el punto donde se cortan ambas curvas, que precisamente coincide con el punto donde la curva de costo total tiene un mínimo y al cual le corresponde el tamaño óptimo de la transferencia.

Modelo Miller _ Orr.

Este modelo trabaja con dos límites, el inferior y superior, y con un nivel deseable que será más alto en la medida en que sea mayor la variabilidad diaria de los flujos esperados.

1) Cálculo de la variabilidad de la disponibilidad de efectivo.

Se tomaron 180 datos de la disponibilidad diaria de efectivo de la empresa durante el año. Obteniéndose una varianza de los flujos diarios de efectivo de \$34073679997.

2) Cálculo del nivel óptimo de efectivo.

a) Cálculo nivel óptimo de efectivo

$$\text{Distancia entre los límites} = \sqrt[3]{\frac{3 * 129.3 * 34073679997}{4 * \frac{0.07}{180}}} = \$203862.34$$

$$\text{Nivel deseable} = 0 + \frac{\$203862.34}{3} = \$67954.11$$

$$\text{Límite superior} = 0 + \$203862.34 = \$203862.34$$

El modelo de Miller – Orr también tiene sus limitaciones, pues además de partir de supuestos, algunos están hechos sobre la base de operaciones con valores negociables y en la economía cubana no rige la política de compra venta de éstos. No obstante es una alternativa a utilizar en aquel momento cuando no se pueda utilizar el modelo Baumol. Este modelo, como se ha explicado anteriormente trabaja sobre la base de límites y con un nivel deseable de efectivo.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos después de la aplicación de los diferentes modelos para llevarlos a consideración.

Tabla # 13. Saldos de efectivo según diferentes modelos.

Modelo aplicado	Saldo de Efectivo a Mantener
Modelo de Rotación de Caja	\$1060647.50
Modelo Baumol	\$172566.93
Modelo Miller - Orr	\$ 67954.11

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los modelos aplicados.

Indiscutiblemente el saldo obtenido por el modelo de rotación de caja es el mayor, debido a que este saldo no es un óptimo matemático mínimo depende de cómo se desarrolla en la empresa la gestión operativa.

El modelo de Rotación de la Caja brinda un visión más certera del efectivo a mantener, como se ha mencionado anteriormente el mismo parte del cálculo de los desembolsos anuales de efectivo haciendo una rotación completa de la caja en un determinado período, mientras que los modelos de Baumol y Miller – Orr ofrecen datos más susceptibles que pueden variar la efectividad del resultado esperado, conociendo que los mismos parten de supuestos.

Después de haber obtenido el efectivo requerido y el efectivo óptimo según Baumol y Miller-Orr y haber hecho los análisis correspondientes la autora considera que estas técnicas deben incorporarse dentro de la administración del efectivo en la empresa lo que servirá de base para la toma de decisiones que llevaría a una mejor gestión económica y financiera en general.

Procedimiento No. 3: Planeación de los flujos de caja.

Partiendo del análisis de la situación real de los cobros y los pagos para el año 2008, se determina el siguiente patrón de comportamiento:

Patrón de Cobros y Pagos

	Hasta 30 días	31 – 60	61 – 90	Más 90 días
Patrón de cobros	47%	41%	6%	6%
Patrón de pagos	79%	-	-	21%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de documentos e informes de la Entidad.

Los patrones de cobros y pagos antes mencionados reflejan la realidad de la empresa demostrando que son mejores pagadores que cobradores ya que el 79% de sus obligaciones se pagan dentro del primer mes de crédito, aunque el 21% de sus cuentas por pagar están envejecidas sobrepasando los 90 días. Sin embargo se puede observar que antes de los 30 días solamente cobran el 47% de las cuantas pendientes de cobro, en el período de 31 a 60 días cobran el 41%, un 6% lo cobrarán de 61 a 90 días y el 6% de sus cuentas pendientes de cobro solo se hace efectivo después de 90 días.

La situación antes explicada repercute en los resultados de la gestión financiera de la empresa pues, el ciclo de pago está condicionado y en la misma medida que se logren retrasar los pagos y acelerar las cobranzas el ciclo operativo se favorecerá conjuntamente con los resultados positivos de la solvencia, sin deteriorar la situación crediticia de la empresa.

Con todos los elementos necesarios se realizó el presupuesto de efectivo con los flujos de caja mensuales para el año 2009, obteniéndose déficit de efectivo en los meses de enero a abril y excesos del mismo en los restantes meses del año, por lo que la dirección económica debe considera tomar decisiones precisas para cubrir el déficit con financiamiento externo pudiendo utilizar créditos que ofrece el banco y buscar alternativas de inversión para el dinero excedente en los meses que sea necesario.

Conclusiones

Al finalizar la investigación se llegan a conclusiones que aunque se han ido experimentando parcialmente de alguna forma durante el desarrollo del trabajo se presentan a continuación:

- ✓ Al analizar la liquidez se pudo comprobar que existe un deterioro de estos indicadores en el año 2008 respecto al 2007 enmarcado fundamentalmente en su liquidez inmediata.
- ✓ Durante el periodo objeto de análisis existe un aumento del capital de trabajo de la empresa, lo que incide de forma negativa en la rentabilidad del capital de trabajo.
- ✓ El ciclo efectivo resultante de la relación entre el ciclo de inventario, el ciclo de cobro y el ciclo de pago, está marcado fundamentalmente por la desfavorable situación de los pagos de la entidad.
- ✓ Aunque el ciclo de cobro y pago disminuye en 17 y 47 días respectivamente de un año con respecto a otro, estos indicadores siguen denotando la deficiente gestión de cobro y de pago de la empresa.
- ✓ La aplicación de los modelos para determinar el efectivo a mantener por la empresa arrojan resultado para el modelo de rotación de caja y menores para aquellos que optimizan ofreciendo elementos para la toma de decisiones de la dirección.
- ✓ La empresa gasta diariamente \$ 129.34 para realizar su gestión de efectivos.
- ✓ Las facturas de entrada y salida para el periodo analizado reiteran que la empresa es mejor como pagadora que cobradora.
- ✓ El presupuesto de efectivo arrojó déficit del fondo en los meses de enero a abril y exceso en los restantes meses del año.

Recomendaciones

Como contribución al perfeccionamiento de la administración del efectivo en la empresa de Muebles LUDEMA de Las Tunas se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Realizar la administración del efectivo de la empresa a partir de una política científica y racionalmente estructurada, considerando el conjunto de variables que fueron definidos durante el desarrollo de la investigación.
- ✓ Elaborar el flujo de caja presupuestado como culminación del proceso presupuestario anual en la empresa con periodicidad mensual, e ir ajustando de cada mes los valores en correspondencia con las situaciones que realmente se vayan presentando, convirtiendo así este estado en una herramienta auxiliar de la dirección.
- ✓ Usar como fuente para sufragar el déficit en el presupuesto defectivo los financiamientos para necesidades temporales que ofrece BANDEC y buscar alternativas para el uso de los excesos de fondo ya sea para inversiones a corto plazo o usarlo en alguna otra parte de la empresa.
- ✓ Proceder a las aplicaciones de los Modelos Boumol y Miller-Orr para determinar el saldo mínimo requerido con vista a observar y evaluar su comportamiento.
- ✓ Trazar una estrategia para mejorar la gestión de cobros y pagos de la empresa con vista a disminuir los periodos de cobros y pagos.
- ✓ Calcular el efectivo requerido para operar según el Modelo y Rotación de Caja, para ser utilizado en el presupuesto de efectivo a la hora de determinar las necesidades de financiamiento.

Bibliografía

1. Bueno Campos, Eduardo: Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales; Editorial MES.
2. Brealey, Richard y Myers, Steward: Fundamentos de Financiación Empresarial; Editorial Mc Graw – Hill / Interamericana de España S.A.: - 1993.
3. Carlos Marx: El Capital. Crítica a la Economía Política, Tomo II; Editorial Ciencias Sociales:- 1993.
4. Draper: Análisis de Regresión y Series Cronológicas; Editorial MES:- Junio 1983, U.H.
5. E. Bolten, Steven: Administración Financiera; Editorial Limusa – Noriega:- 1996.
6. Gaceta Oficial de la República: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial:- 1998.
7. González del Foyo, María Esperanza: La administración del efectivo en la gestión financiera corporativa del Hotel Sierra Mar – Los Galeones, Tesis presentada en opción al título académico de Master en Administración Financiera, 2000.
8. Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I; Editorial MES.
9. Suárez Suárez, Andrés: Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa; Editorial Pirámide S.A.: - 1993.
10. Van Horne, James C.: Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Hall Hispanoam'érica S.A. :- 1988.
11. Weston, Fred y Copeland: Fundamentos de Administración Financiera Tomo I; Editorial MES.
12. Weston, J.F. y Brigham, E.F.: Finanzas en administración; Editorial Interamericana S.A.: - 1987.
13. Resolución N0. 245-BNC.

Literatura electrónica consultada:

- ☞ <http://www.monografias.com>
- ☞ <http://www.competitividad.net>
- ☞ <http://www.gestiopolis.com>
- ☞ <http://www.eumed.net>
- ☞ <http://www.aulafacil.com>