

**PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
OPERATIVA EN LA EMPRESA DE RECUPERACIÓN DE
MATERIAS PRIMAS DE SANTIAGO DE CUBA, PARA EL AÑO
2012.**

MSc. Mildres López Puente

Lic. Onel Cuba Rodríguez

MSc. Katerine López Carreño

Universidad de Oriente

onelc@eco.uo.edu.cu

Resumen

El presente artículo es fruto de una investigación realizada en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Santiago de Cuba y centra sus objetivos en mostrar los puntos fuertes y débiles en su desempeño financiero operativo, partiendo de diagnosticar la situación mediante algunas técnicas de análisis financiero, analizar el ciclo de efectivo como indicador indispensable en la administración del capital de trabajo y proponer algunas medidas para su correcto funcionamiento, de modo que permita al administrador tomar decisiones financieras más oportunas.

Abstract

This paper derives from research conducted in the Recovery Enterprise Commodity Santiago de Cuba and its objectives focus on showing the strengths and weaknesses in its operating financial performance, based on diagnosing the situation by some techniques of financial analysis, cash cycle analysis as an indicator indispensable in working capital management and propose some steps to work correctly, so as to allow the administrator to take timely financial decisions.

Introducción

Atendiendo a los lineamientos de la Política Económica de Cuba a partir del VI Congreso del Partido Comunista (PCC), se hace necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía cubana y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno.

El entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistemática, con la simultaneidad de las crisis económicas, financieras, energéticas, alimentarias y ambientales, con mayor impacto en los países subdesarrollados.

Cuba con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta a los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus productos y servicios de exportación, así como, en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

En el orden interno han estado presentes factores tales como la baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, además del envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional.

El país se encuentra insertado en una etapa de desarrollo y reanimación de la economía, donde adquiere gran importancia la elevación de la eficiencia, para todos los sectores, principalmente para aquellas entidades que producen bienes o prestan servicios.

La premisa fundamental de los directivos consistirá en el pleno conocimiento y dominio de la actividad empresarial a partir del diagnóstico adecuado de la situación económico financiera, que les permita tomar las decisiones más oportunas de administración.

En las entidades cubanas ha prevalecido en muchos casos la indiferencia al análisis financiero a fin de detectar los posibles problemas que limitan su actuación en la sociedad, siendo un elemento clave a tomarse en cuenta en las relaciones que deben establecerse con los factores que inciden directa o indirectamente sobre su actividad.

Uno de los puntos neurálgicos es sin duda alguna el capital de trabajo, su administración eficiente le confiere a la empresa la posibilidad de desarrollar su actividad fundamental con las menores restricciones financieras y a un nivel de rentabilidad que asegure su crecimiento económico.

Los objetivos estuvieron encaminados a:

- Caracterizar la Empresa y diagnosticar su situación financiera.
- Analizar y describir el comportamiento de algunas cuentas corrientes principalmente las que intervienen en el ciclo de efectivo como elemento clave en la administración del capital de trabajo.
- Proponer medidas para perfeccionar la gestión financiera operativa de la empresa y disminuir las necesidades de efectivo para operaciones.

En la investigación se procedió a consultar la bibliografía financiera que aborda la temática para la obtención de las informaciones teóricas, se realizó una revisión de documentos primarios y estados financieros del período 2010-2011, proyecciones y objetivos para 2012, entrevistas al personal de la entidad, principalmente directivos, administradores financieros, responsables de abastecimiento y del área comercial. Se utilizaron técnicas informáticas y propias del análisis financiero.

Desarrollo

La gestión financiera operativa de la empresa.

Las empresas necesitan mantener un equilibrio entre activos y pasivos circulantes, con el fin de que los proveedores continúen suministrando bienes y reabasteciendo los inventarios, lo que implica no interrumpir los programas de producción o servicios y la satisfacción de la demanda.

Cuando las empresas logran el referido equilibrio corriente estarán en presencia de una correcta administración de su capital de trabajo como un factor de gran importancia en las operaciones financieras, debiendo ser suficiente en cantidad para conducirla en sus propósitos sobre la base más económica y con las menores restricciones, disminuyendo el peligro de un desastre financiero.

La importancia del ciclo de efectivo en la gestión financiera operativa.

El ciclo de efectivo (CE) no es más que " el tiempo que media entre los pagos a proveedores, empleados, y la entrada del efectivo que se produce por las ventas a los clientes. Se determina mediante tres factores básicos de liquidez, el período de conversión de inventario (CI), el de conversión de cuentas por cobrar (CC) y el diferimiento de las cuentas por pagar (CP). Los dos primeros, denominados ciclo operativo, indican la cantidad de tiempo durante el cual se congelan los activos circulantes de la empresa; este es el tiempo necesario para que el efectivo se convierta en inventario, los mismos a su vez se transforman en cuentas por cobrar y así se vuelvan a transformar en efectivo. El tercero indica la cantidad de tiempo durante el cual la empresa tendrá el uso de fondos de los proveedores antes de que requieran el pago.

La fórmula para el ciclo de conversión de efectivo será:

Ciclo de conversión de efectivo= Ciclo de inventario + Ciclo de cobro - Ciclo de pago

$$CE = CI + CC - CP$$

Si la empresa cambia cualquiera de estos períodos, modifica la cantidad de recursos invertidos en sus operaciones cotidianas.

Un ciclo de conversión de efectivo positivo significa que la empresa debe utilizar pasivos negociados para mantener sus activos operativos. Las estrategias para disminuirlo pudieran ser:

- Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin inexistencias de inventarios que den como resultado una pérdida en ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible sin pérdida en ventas por técnicas de cobranza demasiado estrictas.

- Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos al pagar a los proveedores.
- Efectuar el pago de las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa.

El ciclo gráficamente pudiera estar representado en la figura 1

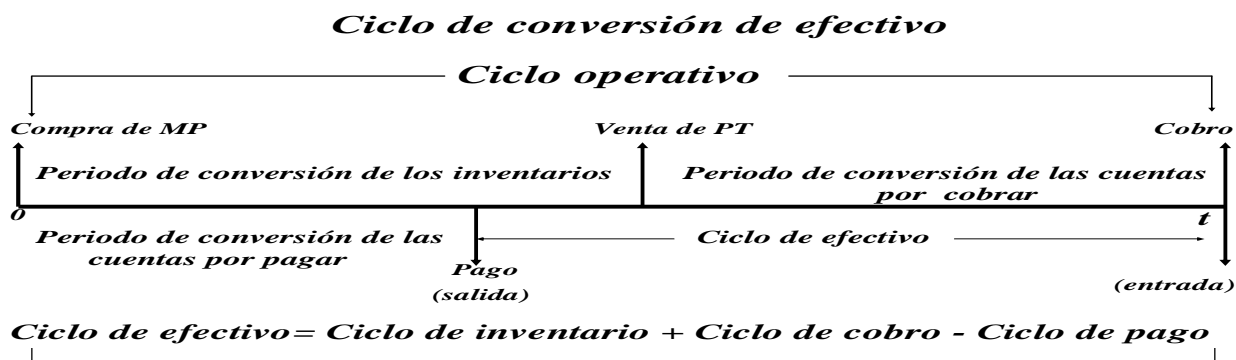


Figura 1. Ciclo de conversión de efectivo.

La administración de las cuentas corrientes.

Los activos circulantes como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, son recursos financieros que las empresas dedican para hacer frente a las necesidades del ciclo operativo y cuanto menor sea la duración de éste, menor será la inversión que se necesita en circulación para enfrentar el financiamiento de la empresa y se puede dividir en orden de mayor a menor disponibilidad.

Por su parte los pasivos circulantes son fuentes de financiamiento que le permiten a la empresa adquirir inventario, y el pago de obligaciones. Sin embargo, este financiamiento debe ser analizado cuidadosamente, ya que podrían comprometerse los recursos a corto y a largo plazo. Generalmente se clasifican en fuentes espontáneas y no espontáneas. Las primeras constituyen el financiamiento que surge del curso normal de la empresa principalmente las cuentas por pagar y los pasivos acumulados o cargos por pagar. Las segundas estarán aparejadas a la búsqueda de fondos externos para la actividad que trae consigo gastos financieros principalmente por concepto de intereses, comisiones y compensaciones. Generalmente se obtienen mediante préstamos bancarios, servicios de factoraje, pignoración de inventarios o de cuentas por cobrar, entre otros.

Necesidad de efectivo para operaciones.

La generación de efectivo es de suma importancia en las entidades. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento, pagar los pasivos a su vencimiento, y en general, brindar un rendimiento satisfactorio.

Existen diferentes modelos y métodos matemáticos que ofrecen criterios para establecer el saldo requerido de efectivo al mantener las operaciones de la empresa. Algunos se basan en el binomio costo/beneficio de preservar los niveles de liquidez y otros analizan la forma en que la entidad desarrolla su gestión operativa.

En el presente trabajo se utilizó el método propuesto por Lawrence Gitman en su obra, "Fundamentos de Administración Financiera". Siendo un método fácilmente calculable, que combina los elementos del ciclo de efectivo con el desembolso de los fondos.*

La rotación de efectivo se puede obtener dividiendo los días del período entre el ciclo de efectivo.

Caracterización de la empresa

La Empresa de Recuperación de Materias Primas de Santiago de Cuba pertenece al Ministerio de la Siderúrgica y Mecánica: SIME, teniendo entre sus principales tareas la de reciclar que no es más que devolver al mercado, mediante un proceso industrial, desechos de producción y artículos que no son aptos para el uso y así contribuir al desarrollo de la economía nacional.

En la empresa se encuentra implantado el Perfeccionamiento Empresarial desde el mes de Mayo de 2010 y en este marco ha tratado de transformar su sistema de dirección y gestión empresarial estimulando el desarrollo de iniciativas, creatividad y responsabilidad entre los directivos y trabajadores con el fin de lograr eficiencia y efectividad.

La empresa elaboró el Sistema de Control Interno adaptado a sus características, basado en los principios y procedimientos, regidos por la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.

* Saldo requerido de efectivo = Desembolsos totales en el período/ Rotación de efectivo

Rotación de efectivo= 360/Ciclo de efectivo

Este sistema está conformado por un manual y cada área de responsabilidad cuenta con un ejemplar para comprobar y chequear los subsistemas de forma periódica, además de llevar implícito un conjunto de medidas que garantizan los objetivos deseados, como son:

- Proteger sus recursos contra el desperdicio, el fraude o el uso indebido.
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad en los datos de contabilidad y de las operaciones financieras.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas económicas de la empresa.
- Evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la empresa.

El proceso de contratación económica se realiza de manera coherente. Cada propuesta que recibe la empresa es sometida al criterio del Comité de Contratación, donde el asesor jurídico debe participar en las discusiones de negocios que se generen y efectuará una revisión de los contratos, adecuando los mismos a los criterios actuales y a las normas vigentes en esta materia, tomando como punto de partida los requerimientos e intereses de la empresa.

La gestión financiera operativa de la entidad se ha visto favorecida por un conjunto de factores que han condicionado mejores resultados en los últimos años y han sido:

- Las producciones se han favorecido por las compras hechas a la población a precios más razonables que en años anteriores.
- Obligación de cada empresa del territorio a entregar sus desechos para ser reciclados.
- Creciente demanda de nuevos productos ofrecidos sobre todo del grupo no ferroso.
- La mejoría en el sistema de transportación de la entidad.
- La chatarra adquirida de los cambios de artefactos electrodomésticos producto de la batalla energética a partir de 2004.
- Política empresarial enfocada al ahorro de costos y gastos.

La entidad ha sabido aprovechar sus puntos fuertes para alcanzar mayores resultados, aunque posee un conjunto de restricciones y factores negativos que condicionan aún sus modos de actuación como han sido:

- Ubicación geográfica lejana de algunos clientes y proveedores.
- Imposición de algunos proveedores y clientes por su ministerio.
- Obsolescencia tecnológica que incide en la baja rotación de sus activos fijos.
- Limitaciones en el parque de transporte ligero.
- Ciclo de Cobro excedido principalmente por la flexibilidad de la política de crédito.
- Ciclo de pago demasiado corto.

Los productos principales que ofrece a sus clientes divididos por grupos se ilustran en la tabla 1, constituyendo en sí mismos las diferentes áreas productivas que posee la entidad.

Tabla 1. Principales productos de la empresa por grupos.

Grupo ferroso	Grupo no ferroso	Grupo no metálico
Chatarra de acero	Chatarra de cobre	Envases de cristal
Chatarra de hierro fundido	Chatarra de aluminio	Envases textiles
Chatarra de acero inoxidable	Chatarra de bronce	Desperdicios textiles
	Chatarra de plomo	Desperdicios plásticos
	Otros metales no ferrosos	Desperdicios de vidrio
		Papel y cartón
		Otros productos

Fuente: Reportes de producción de la empresa.

Diagnostico financiero de la entidad periodo 2010-2011. Análisis mediante razones.

Existe un conjunto de técnicas y herramientas que permiten diagnosticar la posición de una empresa, en la presente investigación se llevó a cabo el análisis de razones financieras para ese propósito, ya que las mismas proporcionan un análisis rápido, dinámico e integrado en correspondencia a los niveles básicos del desempeño económico financiero de una entidad, y en este sentido evaluar la liquidez, la actividad, el endeudamiento y la rentabilidad.

El análisis económico financiero debe partir de conocer como la entidad viene actuando en los años que se toman para dicho análisis, por ello, no deben haber sufrido cambios sustanciales los factores que integran su operatividad.

La tabla 5 proporciona los cálculos descritos anteriormente teniendo en cuenta que la entidad viene operando bajo condiciones estables en los últimos cinco años. No obstante se ha tomado para el análisis el período 2010-2011

Tabla 5. Análisis de las razones financieras período 2010-2011.

Razones financieras	UM	2010	2011
Liquidez			
Circulante	Pesos	3,55	4,22
Liquidez inmediata	Pesos	3,24	3,70
Tesorería	Pesos	1,95	1,05
Actividad			
Ciclo de inventario	Días	28	32
Ciclo de cobro	Días	61	75
Ciclo de pago	Días	15	10
Ciclo de efectivo	Días	74	97
Rotación de Activos Totales	Veces	0,13	0,13
Endeudamiento			
Endeudamiento Total	%	30	11
Endeudamiento Corriente	%	13	6

Rentabilidad			
Margen Bruto de utilidad	%	46	50
Rentabilidad en operaciones	%	26	34
Margen de utilidad s/ ventas	%	22	30
Rendimiento s/Activos totales	%	21	21
Rendimiento s/Capital	%	30	39

Fuente: Estados Financieros de la empresa.

Teniendo en cuenta los factores tanto positivos como negativos que han condicionado su operatividad, puede llegarse a la conclusión que en la entidad no existen mayores problemas en los niveles descritos anteriormente.

Las razones de liquidez tanto la general como la inmediata y la tesorería, demuestran una capacidad indudable para cubrir sus deudas corrientes, influenciada principalmente por los saldos de cuentas por cobrar, además del efectivo destinado a la compra de materia prima a la población.

Las razones de actividad demuestran estar en correspondencia con el nivel de operaciones, pues mayores inventarios generaron mayores ventas y estas a su vez generan cuentas por cobrar que pueden convertirse en mayores saldos de efectivo.

La rotación de sus inventarios es considerada rápida de acuerdo con los especialistas de producción y comercialización, este comportamiento está en correspondencia a la actividad, se logra obtener un ciclo de 28 y 32 días respectivamente en los años analizados.

La rotación de sus activos se encuentra en 0,13 veces en el período para producir ventas, se considera baja, principalmente por la obsolescencia de su tecnología productiva, estando en franca desventaja con otras empresas del territorio sobre todo las occidentales, que han sido objeto de inversiones al proceso productivo.

Las principales dificultades se manifiestan en los ciclos de cobro y pago estando invertidos, esta situación pudiera conllevar a desfases financieros que de no ser corregidos a tiempo traería consigo la extensión prolongada del ciclo de efectivo, la necesidad de acudir a fuentes externas de financiación que incrementarían los pasivos a corto plazo y por consiguiente un mayor endeudamiento, en tanto, disminuye la liquidez, además del costo financiero de los compromisos negociados que pudiera deteriorar su posición de rentabilidad.

El ciclo de cobro en los años analizados es de 61 y 75 días respectivamente, presentando insuficiencias su administración según lo establecido por el ministerio que es un periodo de 30 días, principalmente influye la ubicación geográfica de los clientes fundamentales, que ha creado conjuntamente con la situación del transporte ligero en la entidad algunos problemas de

impago, además de la política de crédito flexible en cuanto a la pasividad en la gestión de cobro.

Por su parte el ciclo de pago que tiene la entidad es muy bajo en dependencia al plazo promedio de tiempo que le ofrecen sus proveedores equivalentes a 30 días.

La empresa debería utilizar la totalidad del crédito comercial ofrecido por los suministradores y de ese modo reduciría el ciclo de efectivo lo cual puede repercutir en un ahorro de las necesidades de tesorería para operaciones proveniente del financiamiento externo y así tendría mayor efectividad en el manejo de su gestión financiera operativa y del capital de trabajo. El valor de esta razón en la empresa durante el período fue de 15 y 10 días respectivamente.

En los años analizados, el endeudamiento total de la empresa muestra una razón del 30 y 11% respectivamente. Este comportamiento estuvo dado fundamentalmente por la disminución de sus pasivos corrientes en el 2011. El endeudamiento circulante también experimenta una disminución teniendo en cuenta la política de buen pago que la entidad manifiesta. Se evidencia como ha ido amortizando los préstamos bancarios que solicitó en períodos anteriores.

La entidad cuenta con altos niveles de rentabilidad, aumentando sus márgenes en todos los niveles gracias al incremento en las ventas y los ahorros producidos en los gastos de distribución y otros gastos.

En sentido general se considera que la entidad tiene capacidad para desempeñar su actividad fundamental en condiciones favorables, que van desde los precios de venta, hasta la disminución de sus costos y gastos.

El rendimiento sobre activos totales se mantiene para ambos años en un 21%, aunque han disminuido sus activos corrientes en un 15%, dando la medida de una alta generación de utilidades, esto evidencia la productividad y eficiencia de la inversión al igual que de su capital contable, a pesar de la insuficiencia tecnológica señalada.

Análisis de la política de capital de trabajo.

El análisis del Capital de Trabajo es otro aspecto muy importante en la gestión financiera de las empresas en la siguiente tabla se evidencia su comportamiento.

Tabla 6 Análisis del Capital de Trabajo periodo 2010-2011. UM: pesos

Partidas	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa %
Activos Circulantes	\$ 6 478 806,95	\$ 5 498 821,46	(\$ 979 985,49)	(15)
Pasivos Circulantes	1 827 317,51	1 302 190,90	(525 126,61)	(29)
Capital de Trabajo	4 651 489,44	4 196 630,56	(454 858,88)	(10)

Fuente: Estados Financieros de la empresa.

La entidad favorablemente mantiene una política de inversión relajada de capital de trabajo con financiación conservadora, al estar siendo financiados los activos circulantes con la totalidad de los pasivos corrientes y parte con pasivos de mayor duración siguiendo un esquema de equilibrio financiero de muy bajo riesgo, mostrado en el incremento de la liquidez. La empresa logra intercompensar su relación riesgo-rendimiento al alcanzar mayores niveles de rentabilidad, dando muestra de la productividad de su inversión en capital de trabajo.

De acuerdo con el diagnóstico realizado la entidad mantiene una efectividad sobre sus operaciones, pero más eficiente en la utilización de sus recursos a todos sus niveles para 2011. Este aspecto es favorable para la empresa pues avanza en su posición económica, que puede impulsarla hacia mayores objetivos.

En el presente trabajo se realizan algunas recomendaciones para perfeccionar la gestión financiera reflejada en su ciclo de efectivo, que contribuirá a lograr una mayor eficiencia en la administración del capital de trabajo.

Análisis de las cuentas corrientes que intervienen en el ciclo de efectivo.

El ciclo de efectivo como se hizo alusión anteriormente, puede constituir un indicador fehaciente de cuán acertada está siendo la administración financiera operativa de una entidad.

El análisis de las cuentas que intervienen en este ciclo permitirá trazar las estrategias pertinentes para disminuirlo y así acortar las necesidades de financiación externas

Análisis de los inventarios. Ciclo de Inventario.

Como ya se había señalado la cuenta de inventario aumentó su valor respecto al año anterior en \$127 848,83 con una variación relativa del 23%. En la tabla 8 se detalla el comportamiento de esta cuenta por los renglones que la integran.

Tabla 8. Análisis de los inventarios 2010-2011

Inventarios	UM	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Relativa (%)	Análisis Vertical 2011 (%)
Materias primas y materiales	P	272 950,05	360 890,35	87 940,30	32	53
Combustible	P	10 593,06	1 796,32	(8 796,74)	(83)	1
Otros inventarios de insumo	P	136 397,88	151 157,92	14 760,04	11	22
Envases y embalajes	P	18 000,00	48 689,02	30 689,02	170	7
Útiles y herramientas	P	111 759,35	115 015,56	3 256,21	3	17
Total de inventario	P	549 700,34	677 549,17	127 848,83	23	100

Fuente: Estados financieros.

Los inventarios de materias primas y materiales dado el tipo de actividad, son los de mayor peso con un 53% de participación del total de inventario, aumentando su valor en un 32%

para 2010. El otro renglón de importancia dado su peso es el de Otros inventarios de insumo para un 22% de participación en el mismo año.

Los envases y embalajes retornables son importantes en el proceso productivo también porque de ellos depende la distribución a los clientes de los productos terminados, experimentando un crecimiento favorable que ha servido para cumplir en menor tiempo con los plazos de entrega previstos a los clientes. Por su parte el inventario de útiles y herramientas ocupa un peso relativo del 17%, y puede decirse que hasta ahora son utilizados eficientemente en el proceso productivo.

Un factor importante es que no se presentan inventarios ociosos, y las otras partidas de inventario prácticamente no tienen un peso significativo del total.

En esta investigación se ha determinado, dada la efectividad en la utilización de sus inventarios expresada en la buena rotación y ciclos de 28 y 32 días, que mantenga la política trazada en cuanto a la selección, abastecimiento y control de los mismos, que ha conllevado hasta ahora que la entidad posea buena liquidez y rendimiento. Por ello se le recomienda seguir potenciando la calidad en las producciones y los servicios que aseguren la rotación de las existencias.

Análisis de la cuentas por cobrar. Ciclo de cobro

Para este análisis sólo fueron tomados los saldos de antigüedad de los clientes con el objetivo de encontrar cuáles son los que más repercuten en las ventas a crédito de la empresa, también se constató por medio de reportes anteriores y de entrevistas a especialistas que normalmente coinciden los mismos en otros períodos.

Tabla 9. Análisis de las cuentas por cobrar 2011

Clientes	UM	Hasta 30 días	De 31-60 días	De 61-90 días	Más de 90 días	Importe total por clientes	% por clientes
Empresa de Fundiciones de Hierro y Acero de Holguín	P				103 408,29	103 408,29	3
Empresa de Equipos Industriales Marcel Bravo Santiago	P	31 465,80	6 579,36	293 322,02		331 367,18	10
Empresa Materias Primas de Granma	P		83564,17			83 564,17	3
Cervecería Hatuey Santiago	P	112 520,51	58 159,63	500 289,56	28 828,00	699 797,70	22
Empresa de Acopio Santiago	P	19 893,81	70 532,58			9 0426,39	3
Empresa de Bebidas y Licores Santiago	P	154 158,85	111 024,45	760 735,93	51 484,36	1 077 403,59	33
Empresa de Papel Jatibonico	P	83 606,53				83 606,53	3

Papelera Pulpa Cuba Trinidad	P		107 927,05			107 927,05	3
ACINOX Las Tunas	P	265 179,06				265 179,06	8
Otros Clientes	P	44 478,68	14 860,28	320 906,50	10 271,14	390 516,60	12
Importe total por edades	P	711 303,24	452 647,52	1 875 254,01	193 991,79	3 233 196,56	100
% por edades	%	22	14	58	6	100	

Fuente: Reportes financieros.

El manejo de las cuentas por cobrar de la entidad responde a una política de crédito establecida por su Ministerio, donde las cuentas deben estar entre los primeros 30 días.

Sin embargo la entidad tradicionalmente no ha podido mantener dicho ciclo, producto del destino geográfico que toman sus ventas a crédito en algunos casos. Por otra parte después de realizada la investigación se constata que la misma está siendo flexible con los términos de crédito establecidos a clientes y en sí misma la gestión de cobros se considera muy pasiva, al parecer los especialistas deberán interiorizar más la importancia del retorno de efectivo a la empresa.

Del análisis realizado se evidencia que el 55% de las ventas a crédito las realiza actualmente a los clientes Cervecería Hatuey y Empresa de bebidas y licores, más aún con el crecimiento que han sostenido las producciones no ferrosas en los últimos tiempos. Otros clientes importantes sin dudas son los del grupo ferroso y clasifican normalmente ACINOX y la empresa Marcel Bravo responsables del 8 y 10% de las ventas a crédito que realiza la entidad. En los primeros 30 días se reporta solamente el 22% de las ventas a crédito, el mayor volumen se encuentra en el plazo de 61 a 90 días y más de 90 días, para un 58% y 6% respectivamente, son los clientes anteriormente mencionados los que poseen los saldos mayores en dichas edades, cuestión que ha incidido en que se reporte un ciclo de cobro en la entidad de acuerdo al período analizado de 61 y 75 días, con tendencia al deterioro progresivo. Objetivamente la entidad no ha podido revertir la situación de sus cobros y al parecer los factores de gestión son los que más gravitan en su actual situación.

Se produce entonces un contraste negativo entre cobros y pagos que la entidad deberá subsanar, de otro modo la gestión financiera operativa sufrirá pérdidas de efectivo producto de su mal manejo, ocasionando el incremento de pasivos negociados con terceros sobre todo los préstamos bancarios.

Las medidas propuestas para corregir la situación de sus cuentas por cobrar y establecerse en el rango de 40 a 45 días pudieran ser:

- Definir correctamente los responsables de la actividad de cobro en la empresa y las acciones a realizar al respecto en cuanto a conciliaciones, aplicación de letras de cambio y el cobro del interés comercial.
- Precisar la situación de cobro en las reuniones con el Director Económico y los Consejos de Dirección.
- Revisar las normas de crédito a los clientes establecidos en los contratos para asegurar la calidad del crédito.
- Analizar constantemente el informe de antigüedad de las cuentas por cobrar, para dar seguimiento a las cuentas vencidas y las adeudadas que posee la entidad.
- No realizar ninguna venta sin la firma del contrato y de sus suplementos debiendo reflejar la forma de pago preferiblemente amparada en Letras de Cambio.
- Realizar las conciliaciones antes del vencimiento de las facturas para que los clientes asuman la totalidad del monto de sus deudas, principalmente con los clientes morosos de la provincia como Empresa de bebidas y licores, Cervecería Hatuey.
- Volver a realizar conciliaciones de incumplirse el compromiso de pago por parte del cliente o no cobrarse las Letras de Cambio por insuficiencia financiera.
- Realizar demanda judicial si se incumple nuevamente el compromiso de pago del cliente hasta lograr cobrarse.
- Emplear las técnicas de cobranza de manera efectiva.
- Implementar descuentos por pronto pago, buscando estimular a los clientes con vista a obtener el retorno rápido del efectivo a la empresa.

Análisis de las cuentas por pagar. Ciclo de pago.

El ciclo de pago será el tiempo que tarda la empresa en pagar sus cuentas después de haber realizado el pago de sus materias primas y mano de obra.

Los ciclos de pago extendidos aseguran ciclos de efectivo menores, esta condición es favorable para las empresas siempre y cuando el diferimiento de sus compromisos a corto plazo no interrumpa la cadena de suministros, y por consiguiente la falta de inventarios no impida los programas de producción y servicio a clientes. La tabla 10 expone los saldos de las cuentas por pagar por edades, y de este modo tener una visión de cuales son los principales proveedores que posee la entidad y con cuales mantiene sus mayores compromisos.

El 98% de las cuentas están siendo pagadas antes de 30 días de acuerdo con el ciclo de pago de 15 y 10 días respectivamente en el período analizado. Las obligaciones mayores de

acuerdo a su peso son con los proveedores Comités de Defensa de la Revolución, entidades turísticas, empresas de la industria del papel y empresas de la Unión Eléctrica.

En la empresa sucede todo lo contrario a lo que financieramente es favorable en cuanto al diferimiento de sus compromisos con los proveedores, el ciclo de pago se encuentra muy por debajo del ciclo de cobro, declarándose como excelente pagadora, se le recomienda a la entidad que aumente sus pagos a la edad de 30 días según lo establecido en los contratos y aproveche la totalidad del crédito comercial ofrecido por los proveedores.

Tabla 10. Análisis de las cuentas por pagar 2011

Proveedores	UM	Hasta 30 días	De 31-60 días	Importe total por proveedores	% por proveedores
CDR	P	67 121,59	1 369,83	68 491,42	35
Polos turísticos (Hoteles y Empresas Turísticas)	P	19 177,60	391,38	19 568,98	10
MININT	P	9 588,80	195,69	9 784,49	5
Industria del papel (POLIGRÁFICO)	P	23 013,11	469,66	23 482,77	12
Empresas del Transporte	P	11 506,56	234,83	11 741,39	6
Unión Eléctrica	P	26 848,64	547,93	27 396,57	14
Empresa de Servicios Comunales	P	13 424,32	273,96	13 698,28	7
Otros	P	21 095,36	430,52	21 525,88	11
Importe total por edades	P	191 775,98	3 913,80	195 689,78	100
% por edades	%	98	2	100	

Fuente: Reportes financieros.

Las medidas que pudiera implementar para alargar su ciclo de pago a 30 días pudieran estar encaminadas a:

- Discutir siempre las ofertas de los proveedores en las reuniones del Comité de Contratación como hasta ahora, que permitan aprovechar ofertas con mayores plazos y a precios favorables.
- Negociar con los proveedores que abastecen el mayor volumen de materias primas, buscando mayores plazos de crédito.
- Diferenciar las cuentas por pagar por edades de acuerdo al reporte de antigüedad de los saldos.
- Definir la prioridad de los pagos, analizando las solicitudes de los cheques de acuerdo con las aprobaciones del Comité de Contratación.

- De presentarse insuficiencia financiera, volver a contactar con el proveedor y renegociar el pago antes de la presentación de las Letras o realización de alguna Demanda Judicial.
- Continuar realizando las conciliaciones establecidas.

Cálculo del ciclo y las necesidades de efectivo para operaciones.

De tomarse en consideración las medidas o sugerencias propuestas deberá lograrse un ahorro en el financiamiento externo. La tabla 11 demuestra los cálculos actuales y propuestos.

Los ciclos componentes propuestos serán el resultado de aplicar eficazmente las medidas para cada ciclo componente, proponiendo el ciclo de inventario y de cobro en 30 y 45 días respectivamente, aumentando el de pago a 30 días, dando como resultado un ciclo de efectivo propuesto de 45 días.

Para la determinación de los desembolsos anuales de efectivo en el año 2011 se tomaron los débitos del estado de cuenta bancaria, el cual representa todas las salidas de dinero que se produjeron en la empresa. Para obtener los desembolsos de efectivo de 2012 se tomaron las salidas planificadas por el presupuesto de gastos.

Tabla 11 Ahorro del efectivo requerido para operaciones.

Ciclos Componentes	U/M	2011 Actual	2012 Propuesta
Ciclo de Inventario(CI)	días	32	30
Ciclo de Cobro(CC)	días	75	45
Ciclo de Pago(CP)	días	10	30
Ciclo de Efectivo(CE)	días	97	45
Desembolso de Efectivo Anual	pesos	33 412 227,35	36 850 000,00
Efectivo requerido para operaciones =(CE) * (Desembolso de efectivo diario)	pesos	9 005 991,20	4 606 250,00
AHORRO	pesos		4 399 741,20

Fuente: Estados y reportes financieros de la empresa.

De este modo se evidencia un ahorro de \$4 399 741,20 en el efectivo requerido para operaciones demostrándose las potencialidades de la entidad al influir sobre la gestión interna de sus ciclos y así lograr mayores ventajas económicas en materia de financiación significando un resultado importante sobre el manejo de la operatividad de la empresa. El efectivo tardaría solamente 45 días en retornar a la entidad, incurriendo en una necesidad de \$ 4 606 250,00 en el 2012 que sería el monto a solicitar por la empresa al banco.

Con la presente investigación se ha demostrado como la entidad puede hacer uso de las herramientas para perfeccionar su gestión financiera siempre y cuando las circunstancias lo permitan, es decir, mientras sus condiciones operativas permanezcan de un período a otro, sin variaciones sustanciales.

Conclusiones

1. Con el empleo de las técnicas y herramientas de análisis financiero, se determina que la entidad mantiene una situación económica financiera favorable en el período analizado, en consonancia a su desempeño operativo.
2. La investigación permitió detectar contradicciones entre los ciclos de cobros y pagos y proponer algunas medidas con el fin de evitar desfases financieros.
3. Con la propuesta de mejora para el año 2012 del ciclo de efectivo, se evidencia un ahorro significativo en las necesidades para operaciones.

Bibliografía

- Amat, Oriol. “Análisis de los Estados Financieros”. Ediciones Gestión 2000.
- Brealey, Richard A, Myers, Stewart C, Allen, Franklin. “Principios de Finanzas Corporativas”, Editorial Mc-Hill / Internacional de España S.A. Octava Edición. 2006.
- Demestre Angela, Cesar Castells, González Antonio: “Cultura Financiera una necesidad empresarial”.
- Gitman, Lawrence: “Fundamentos de la Administración Financiera”, Editorial Harle México 1990, Cuarta Edición.
- González Jordán, Benjamín “Las bases de las finanzas empresariales”. Editora Academia 2001.
- Lineamientos al Sexto Congreso del PCC.
- Myers, Stewart C. y Brealey, Richard A. “Fundamentos de Financiación Empresarial”. Segunda Edición.1994
- Pison Fernández, Irene “Dirección y gestión de la empresa”, Edición Pirámide, grupo Anaya S.A 2001.
- Weston, J. Fred, Brigham, Eugene F. “Fundamentos de Administración Financiera”. 10ma Edición. 1993. Editorial MES.