

**Universidad de Sancti Spíritus**  
**“José Martí Pérez”**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Acciones de gestión para la administración óptima del efectivo en el Banco Popular de Ahorro.**

**Autor: Lianet L. Sosa González**

**Tutor: MsC. Héctor Peña Hernández**

**Mayo del 2015**

**“Año 57 de la Revolución”**



## PENSAMIENTO

*"... la soberanía política y la independencia económica van unidas. Si no hay economía propia, si se está penetrado por un capital extranjero, no se puede estar libre de la tutela del país del cual se depende, ni mucho menos se puede hacer voluntad del país si choca con los grandes intereses de aquel otro que lo domina económicamente."*

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACION TEORICA DE LA DMINISTRACION DEL EFECTIVO.</b>	<b>7</b>
1.1. Breve reseña.	8
1.2. Generalidades.	8
1.3. Conceptualización de la administración de efectivo.	11
1.4. Función de la administración de efectivo.	13
1.5. Principios Básicos para la administración de efectivo.	14
1.6. Importancia de la administración del efectivo.	16
1.7 Administración internacional del efectivo.	19
1.8 Técnicas de administración del efectivo.	20
<b>CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN ÓPTIMA DEL EFECTIVO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BPA DE SANCTI SPÍRITUS.</b>	<b>34</b>
2.1. Caracterización Dirección Provincial del BPA.	35
2.1.1. Funciones y objetivos del departamento de efectivo.	37
2.2. Diagnóstico de los principales problemas económico que afectan la gestión de los pasivos.	38
2.2.1 Análisis económico-financiero del BPA en los últimos dos años. (Cierre de diciembre del 2013 y diciembre 2014).	39
2.2.2. Identificación y fundamentación de las cinco debilidades del departamento de efectivo del BPA.	46
2.3. Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas.	49
2.4. Selección y fundamentación de la innovación fundamental que incide en el funcionamiento eficiente de la entidad.	51
2.5. Propuesta de acciones de gestión para la administración óptima del efectivo.	53
2.6. Plan de actividades para la acción de gestión que garantice la administración óptima del efectivo, según la instrucción 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.	55
2.7. Actividades del plan que se refiere al proyecto de Solución.	58
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>64</b>

*Agradecimiento.*

Quisiera agradecer por la realización de este trabajo:

A mi mamá Edanys que siempre ha estado cuando la he necesitado y ha sacrificado su vida por mi bienestar y felicidad.

A Tito por demostrarme su cariño y apoyo.

A Leidi y mi hermano Leiser que ha sido mi guía y una de las personas más importantes en mi vida que me ha ayudado y aconsejado para poder llegar hasta donde estoy y contribuir en quien soy.

A mi tía Nilda por estar siempre a mi lado y ser como mi segunda madre.

A mi tutor Hector Peña que me ayudó desinteresadamente aun sin tener tiempo para resolver sus problemas.

A Yiber por demostrarme que puedo contar con él y estar siempre a mi lado dándome sus consejos y su apoyo.

A mi amigo: Luis Antonio por estar presente tanto en mi vida personal como profesional y que fue un pilar fundamental en mi preparación universitaria.

A mis compañeros de trabajo que son como mi familia y grandes amigos Lily, Luvia, Erielkis, Luis, Jose.

A Yiya y Oscarito amigos de la familia que han empleado gran parte de su tiempo en auxiliarme en determinadas situaciones que se me han presentado.

A toda mi familia y a todos los demás que no mencioné pero que no por eso dejan de ser importantes para mí.

A todos muchas gracias.

*Dedicatoria.*

*A mi papá Tequin en donde quiera que se encuentre.*



## *Introducción*

## INTRODUCCIÓN

El Banco Popular de Ahorro (BPA) se creó en 1983 mediante la promulgación del Decreto Ley 69, con el objetivo de realizar la captación de recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como de conceder créditos personales a corto, mediano y largo plazo, para la compra de artículos de uso duradero, la reparación y construcción de viviendas, el pago del derecho perpetuo de superficie, entre otros por concepto de bienes y servicios. Durante toda esta etapa y hasta el año 1997, el banco estaba estructurado por una dirección de ahorro y otra de créditos a la población.

A partir de 1997, como parte del proceso de reestructuración del Sistema Bancario Nacional, le fue otorgada al BPA una nueva licencia para que, adicionalmente a las funciones ya reguladas en el Decreto-Ley 69 de 1983, desarrolle todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, realizadas entre el BPA y los bancos del Sistema Bancario Nacional, más otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero. Esta nueva licencia le atribuyó al BPA funciones de banca universal, por lo que las agencias de población se convirtieron en sucursales bancarias.

Las operaciones fundamentales que ampararon esta licencia son:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término.
- Conceder préstamos, líneas de crédito y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazo, sin garantías o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.

- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables.
- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y en general, asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero y otras modalidades de financiamiento.
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualquier otro medio avanzado de pago.
- Actuar como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convengan.
- Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Central de Cuba.

Todo este proceso le imprimió al BPA una imagen de solidez competitiva que lo colocó de líder en el mercado de particulares y selectivo en el mercado de personas jurídicas, sobre la base del conocimiento y solución de los problemas de los clientes y la eficiencia en el servicio, al brindar una atención integral y diferenciada, con una amplia oferta de productos y servicios bancarios y funciones basadas en la seguridad, confiabilidad y accesibilidad en correspondencia con las expectativas del cliente.

En el año 2011 esta institución se enfrentó con éxito a los nuevos servicios bancarios recogidos en el capítulo II de la política macroeconómica, política monetaria en el otorgamiento de créditos para la construcción de viviendas, y reparación por esfuerzo propio a los trabajadores por cuenta propia, así como el incremento de los cobros de los trabajadores por cuenta propia (TCP). A partir de este incremento en el servicio, las sucursales y cajas de ahorro aumentaron el nivel de operaciones tramitadas y de efectivo manipulado.

El BPA debe continuar consolidando y desarrollando su actividad y para ello es necesaria la determinación de los niveles deseables de efectivo a mantener, para evitar que se produzcan desequilibrios entre la prestación de un servicio de calidad y la obtención de ingresos por la colocación de excedentes en otras sucursales del país u otros bancos del sistema.

La correcta utilización del efectivo es una tarea crítica que demanda análisis y comparaciones constantes de su comportamiento. Una adecuada estrategia en la gestión del efectivo puede hacer la diferencia entre obtener ganancias o pérdidas. El banco como toda institución persigue obtener utilidades que posibiliten cumplir con su objetivo social y desarrollarse. Para lograr este fin es necesario disponer de información clara y precisa que garantice análisis y objetivos que puedan aportar a mejorar el proceder.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a partir del proceso de investigación, se creó el Departamento de Efectivo en la Dirección Provincial del BPA, con el objetivo de ejercer un mayor control sobre el efectivo manipulado, al corroborar que no existe una concepción integral en el accionar de los custodios del fondo operativo en bóveda y gerentes de efectivo, en el análisis y la toma de decisiones sobre el exceso de efectivo en bóveda y su costo de transportación. Estas deficiencias generaron una **situación problemática** relacionada con la necesidad de diseñar acciones que garantizaran la administración óptima del efectivo.

En correspondencia con estas manifestaciones se determina que el **problema científico** está en ¿cómo gestionar la administración óptima del efectivo en el BPA de Sancti Spíritus?

Para solucionarlo se formuló el **objetivo general** de diseñar acciones de gestión que garanticen la administración óptima del efectivo en el BPA de Sancti Spíritus.

A su vez, se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar el estado actual de la gestión de la administración del efectivo.

2. Diseñar acciones de gestión que garanticen la administración óptima del efectivo.

Se requirió, por tanto, trabajar en el **objeto de la investigación** centrado en el proceso de gestión de efectivo en el BPA de Sancti Spíritus y actuar, específicamente, en el **campo de acción** enmarcado en el proceso de análisis de la gestión de efectivo en el BPA de Sancti Spíritus.

Las aportaciones de esta investigación se apreciaron por su:

- **Valor teórico** al reunir un conjunto de conocimientos, derivados de una amplia revisión bibliográfica, que sustentan científicamente la gestión óptima del efectivo y la propuesta de acciones en ese sentido.
- **Valor práctico** relacionado con la factibilidad y pertinencia demostrada, al proponer acciones que ayudan a la optimización del efectivo y al perfeccionamiento de los resultados de la gestión financiera.
- **Valor metodológico** en los pasos lógicos desarrollados en el proceso de investigación que sirven de guía para estudios en todo el sistema bancario y otras organizaciones; además, los indicadores utilizados para evaluar la mejora de los servicios y la disminución del costo del efectivo.
- **Valor social** en las posibilidades que ofrece al mejoramiento del servicio en el BPA.
- **Valor económico** apreciable en la disminución del costo del efectivo en el BPA, cuestión que incide positivamente en los indicadores económicos.

Para desarrollar el proceso investigativo se aplicaron los siguientes **métodos científicos**:

**De carácter teórico:**

- El análisis y la síntesis posibilitan examinar el fenómeno investigado, desde cada una de sus partes, encontrar las relaciones entre ellas e integrarlas en un todo

hasta encontrar las regularidades convenientes, tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

- La inducción y deducción permiten el estudio desde los hechos más concretos y particulares del estado del fenómeno investigado para llegar a posibles inferencias que conducen a plantear generalizaciones más acabadas y concluyentes.
- El histórico-lógico facilita comprender el devenir histórico e ideológico del fenómeno estudiado y considerar aquellos antecedentes más relevantes y mantenidos en el decursar del tiempo que ayudan a proyectar la propuesta en las circunstancias y condiciones actuales con una visión de futuro.
- El enfoque sistémico para revelar del papel determinante que juega el análisis e interpretación de los estados financieros así como de los indicadores que de ellos se derivan en el desempeño de la institución.

### **De carácter empírico**

- El análisis de documentos.
- La entrevista a especialistas para conocer el estado de los límites de efectivo en las sucursales y el trabajo en grupo para implementar las acciones propuestas.
- La observación.

### **Resultados esperados**

Con la puesta en práctica de la propuesta de acciones para el diseño de la herramienta de trabajo para la administración óptima del efectivo en el BPA de Sancti Spíritus, se espera:

- Logro de una estructura adecuada en la planificación monetaria, al mantener los elementos básicos del control interno y aumentar la credibilidad de los clientes con una disminución de riesgos.
- Administración, de forma óptima, el efectivo manipulado desde las informaciones estadísticas con alto nivel de precisión, requisito para una correcta toma de decisiones.

- Mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente y, a su vez, lograr liderazgo en la calidad y eficiencia en los servicios de caja.
- Aumento de los ingresos por la colocación de los pasivos, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de trabajo del BPA.

*Capítulo 1.*



## CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

El sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, en ellos se definieron los correspondientes a la Política Monetaria del país. Entre los lineamientos referidos a las políticas macroeconómicas, específicamente en cuanto a las políticas monetarias, el lineamiento 46 plantea: “Estructurar un enfoque adecuado de planificación monetaria a corto, mediano y largo plazo dirigido a lograr un equilibrio monetario interno y externo, no de manera aislada, sino como una unidad”.

En este capítulo se realiza un estudio de la administración del efectivo como parte de la gestión de las instituciones financieras, mediante el uso de una bibliografía actualizada, la que permitió, además, conocer diversas definiciones de los autores consultados, al elevar la importancia del análisis de la información financiera mediante diversos métodos y técnicas.

Para sustentar la fundamentación teórica de la investigación, se muestra a continuación, de forma resumida, los términos de gestión, administración del efectivo y óptimo, según los estudios realizados en las diferentes fuentes bibliográficas en, Weston, T.F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.

- Gestión: son las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial, dirigidas al logro de algún propósito, meta u objetivo. El término de gestión, generalmente se asocia con la actividad administrativa, como una de las partes integrantes del sistema de organización integral de la empresa estatal socialista de producción, es decir, de la ciencia, la tecnología y la gestión o

administración empresarial. La gestión se acepta hoy como sinónimo de administración.

- Óptimo: sumamente bueno, que no puede ser mejor.
- La Administración del efectivo significa, determinar el mínimo indispensable de efectivo con que debe trabajar la empresa. La empresa siempre debe tener como efectivo el mínimo indispensable para su funcionamiento, más una reserva.

### 1.1 Breve reseña

Desde mediados del siglo XX, se vienen construyendo modelos semejantes a los de inventarios para ayudar al administrador financiero a determinar los saldos óptimos del efectivo en la empresa. Entre dichos modelos se hallan: el modelo de Baumol (1952) que aplica el modelo de la orden de la cantidad económica (EOQ), utilizada en la administración del inventario y adaptado a la administración del efectivo; por considerar que el efectivo es un artículo, representado en dinero. El modelo de Beranek (1963) enfoca el problema a la determinación de la decisión óptima entre el saldo de efectivo y los valores negociables, en relación con los fondos disponibles. Por último, el modelo de Miller Orr (1966), perfeccionó el modelo de Baumol, considerando que este es aplicable a sólo un tipo de empresas, que tengan el comportamiento de salida continua y uniforme de dinero, siendo más aplicable a personas que a empresas.

### 1.2 Generalidades

Dentro de la administración financiera el Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo Neto es un punto de vital importancia ya que representa aquella parte del activo corriente que es financiado con fondos a largo plazo, por lo tanto a mayor Fondo de Maniobra menor riesgo, pero también menores rendimientos, por lo cual trabajar con un nivel óptimo del mismo es estratégico para cualquier negocio.

El efectivo y los valores negociables, son componentes de la administración del efectivo de la que es responsable el administrador financiero. A él le corresponde cuidar que se mantengan los saldos de efectivo adecuados, así como procurar que la administración se lleve a cabo con el menor de los costos posibles. También, es

probable que a él se le pida que considere la administración del efectivo como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión de efectivo temporalmente ocioso pueda producir utilidades adicionales. Por tanto, el efectivo es el dinero que se dispone, sea en caja o financiamientos, deuda pública. La mayor parte del efectivo se encuentra inmovilizado en bóvedas que se distingue por no producir ningún rendimiento y porque permite el uso inmediato del dinero. Por todo lo dicho anteriormente el efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio, sin él, el proceso se detiene.

El efectivo le permite cumplir sus compromisos con los clientes, dando como resultado que en algunas ocasiones existan excedentes o faltantes de efectivo. Ambas situaciones son inadecuadas financieramente para el banco, porque el mantenimiento de efectivo crea dinero ocioso y con el se pierde la posibilidad de invertir y de no financiar negocios que reportan intereses, mientras que se incrementa el costo de oportunidad. De la misma manera, un faltante de efectivo afecta al tener que pagar remesas a costos superiores, o no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales y de esta forma no se puede hacer frente a las distintas emergencias que puedan surgir, cayendo así en una incapacidad de pago.

Según Keynes (1883-1946) los negocios incluidos el banco, tienen cuatro razones fundamentales para mantener efectivo. Analicemos cómo se comportan y su manifestación en los bancos, aun cuando fueron expuestas para las empresas:

- Transaccionales u operativas
- Compensatorias.
- Precaucionales.
- Especulativas.

El primero es la necesidad de efectivo para hacer frente a los pagos que se presentan en el curso normal de los negocios – pagos por compras, salario y dividendos; (compra/venta)= (ingresos/egresos).

Los requerimientos de saldos compensatorios está vinculado a que los bancos comerciales ejecutan muchas funciones para las empresas de negocios, y estos a su vez, pagan estos servicios en parte mediante honorarios directos y en parte mediante saldos compensatorios con sus bancos. Un saldo compensatorio representa los niveles mínimos que una empresa le conviene mantener en su cuenta corriente bancaria o en caja.

El tercero se relaciona con mantener un colchón o amortiguador para hacer frente a eventualidades inesperadas. Cuanto más proyectables sean los flujos de efectivo del negocio, menores cantidades por precaución se necesitarán. La posibilidad de remesar de inmediato para afrontar este tipo de egresos de efectivo también reduce la necesidad de este tipo de recursos. Es importante que no todos los recursos para transacciones de la organización y las cantidades por precaución tienen que mantenerse en efectivo; es obvio que una parte puede conservarse en valores realizables (activos que casi representan dinero).

El motivo teórico se relaciona con mantener efectivo a fin de aprovechar oportunidades lucrativas de inversión que pudieran surgir. Cuando se espera que las tasas de interés aumenten y que disminuyan los precios, este motivo sugiere que la organización debe conservar efectivo hasta que se termine el incremento en las tasas de interés.

Es importante señalar que no todas las necesidades de efectivo de las empresas exigen tener exclusivamente saldos de efectivo. De hecho, pueden hacerse frente a una parte de estas necesidades al poseer valores negociables, activos equivalentes del efectivo. En su mayoría, las empresas no mantienen efectivo con el propósito de la especulación. La situación más probable es que la empresa dependerá del poder de préstamo de reserva en vez de mantener efectivo para propósitos especulativos.

Consecuentemente, solo nos concentramos en los motivos de transacciones y de precaución de la empresa, que hace frente a estas necesidades con saldos mantenidos tanto efectivo como en valores realizables.

La administración de efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y la inversión temporal del efectivo mientras este se encuentra dentro de la empresa.

Por lo general, la oficina del tesorero de la empresa administra el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso indica que cantidad de efectivo es probable que tengamos, cuándo y durante cuánto tiempo. Por consiguiente, sirve como base para la planeación y el control del efectivo. Además del presupuesto de efectivo, la empresa necesita información sistemática sobre el efectivo, así como algún tipo de sistema de control.

Otros aspectos de la administración del efectivo abarcan una intercompensación del tipo riesgo/rendimiento y la división de las tenencias en activos líquidos entre efectivo y valores negociables, por lo que el administrador financiero debe decidir sobre la distribución de los activos líquidos entre efectivo y casi efectivo. Por otra parte la función de la administración del efectivo incluye el uso de sistemas eficientes para la recolección y desembolso del dinero, el uso de modelos de administración del efectivo y los convenios para el respaldo de la capacidad de préstamo en caso de que surja un faltante de efectivo.

### **1.3 Conceptualización de la administración de efectivo**

En los últimos años el desarrollo de las ciencias económicas y dentro de ellas las ciencias financieras a criterio del Dr. Anthony Lull Gilet (1955) se han caracterizado por:

- La heterogeneidad de criterios en la conformación de conceptos y postulados tanto teóricos como prácticos.
- La no correspondencia entre los fundamentos teóricos y prácticos en una investigación.
- La carencia en muchas investigaciones de actualizaciones y contrastes autorales profundos en el plano teórico conceptual.
- La inexistencia de coherencia y lógica en las propuestas que se diseñan en investigaciones aplicadas con las realidades concretas.

A tenor de lo anterior se hace necesario analizar el tratamiento que le dan a la administración del efectivo diferentes autores en la bibliografía consultada. Los principales resultados se muestran a continuación:

Por otra parte, María José Sosa (publicación 24/9/2014) la define como: “el medio para obtener mercancías y servicios; requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con el efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto del efectivo y el control interno de contabilidad”. También plantea: “es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo; son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una crisis de solvencia. Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos”.

Otro de los autores plantea que: “la generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios; 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 de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

Un concepto desde el punto de vista de la Dra. Ana Fernández (publicación 31/12/2012) es el siguiente: “el efectivo y los valores negociables, son componentes de la administración del efectivo de la que es responsable el administrador financiero. A él le corresponde cuidar que se mantengan los saldos de efectivo adecuados, así

como procurar que la administración se lleve a cabo con el menor de los costos posibles. También es probable que a él se le pida que considere la administración del efectivo como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión de efectivo temporalmente ocioso pueda producir utilidades adicionales. Por tanto el efectivo es el dinero que se dispone, sea en caja o en saldos de la cuenta en el banco. La mayor parte del efectivo está en cuentas bancarias que se distinguen por no producir ningún rendimiento y porque permite el uso inmediato del dinero. Por todo lo dicho anteriormente el efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio, sin él, el proceso se detiene”.

Para Odalys Gastardi (publicación 26/5/2014) es: “determinar el mínimo indispensable de efectivo, decidir sobre la distribución de los activos líquidos entre: efectivo y valores negociables y garantizar la mayor rotación del efectivo”.

La autora Carmelina (publicación 12/9/2013) define que la administración financiera es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo. Estos constituyen los activos más líquidos de la empresa. El efectivo es el dinero con que cuenta la empresa ya sea en caja o banco para las operaciones corrientes, ponen a disposición de la entidad los fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir el riesgo de una crisis de liquidez.

A partir de las diferentes definiciones aplicadas a la economía la autora de la presente investigación define el marco conceptual para la administración del efectivo para las instituciones bancarias como: “La actividad que tiene el propósito de garantizar la disponibilidad de fondos para el cumplimiento de obligaciones, la colocación y necesidades de efectivo, y así lograr el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando”.

#### **1.4 Función de la administración de efectivo**

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando. En el extremo la función comienza cuando un cliente deposita efectivo en una cuenta de ahorro o a plazo; la función

termina cuando se financia mediante créditos o préstamos a clientes un monto determinado de estos pasivos (efectivo), generando intereses monetarios.

Todos los activos entre estos dos puntos caen dentro de la esfera de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la organización para hacer que los clientes paguen sus deudas en el tiempo determinado caen dentro de la administración de las cuentas por cobrar. Por otra parte, su decisión sobre cuando pagar las obligaciones con clientes incluye la administración de las cuentas por pagar y las acumulaciones.

Por lo general, para la tesorería o la gerencia financiera de una organización que administra el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso, suele ser una proyección mensual de los ingresos y las deudas. El presupuesto de efectivo indica la posible disponibilidad del mismo (momento y magnitud). En otras palabras, dice cuanto efectivo es probable que se tenga, cuándo y durante cuánto tiempo. Es necesario tomar en cuenta la incertidumbre y para hacerlo, se preparan presupuestos de efectivo múltiples bajo supuestos alternos. En esta forma el presupuesto de efectivo sirve de base a la planeación y control del mismo.

Además del presupuesto de efectivo la organización necesita contar con información sistemática sobre el efectivo, así como cualquier tipo de sistema de control. Casi siempre la información se maneja por computadora, a diferencia de otros sistemas manuales. En cualquier caso, es necesario obtener informes frecuentes, de preferencia de forma diaria o incluso con más frecuencia, sobre los saldos de efectivo en cada cuenta de banco, sobre el efectivo pagado, sobre los saldos diarios promedios y sobre la situación en valores realizables de la organización, así como un informe detallado de los cambios en esta posición. Numerosos bancos proporcionan esta información vía Internet también es útil disponer de información relativa a los ingresos y desembolsos de efectivo más importantes que se esperan.

### **1.5 Principios Básicos para la administración de efectivo**

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada. Estos



principios están 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"

*Ejemplo:*

- Incrementar el volumen de cuentas de ahorro.
- Incrementar los depósitos en cuenta.
- Eliminar descuentos.

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

*Ejemplo:*

- Incrementar los depósitos al contado.
- Reducir plazos de crédito.

Tercer Principio: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

*Ejemplo:*

- Negociar mejores condiciones (en los financiamientos)
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no tener Calidad)

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

*Ejemplo:*

- Negociar con los mayores plazos posibles de las tomas de financiamiento.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se reducen los plazos de amortización de los financiamientos, se corre el riesgo de que no se soliciten en la misma cuantía. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que 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.

### **1.6 Importancia de la administración del efectivo**

La administración del efectivo y los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia".

Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en activo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

Los "valores negociables" son instrumentos de inversión a corto plazo que la empresa utiliza para obtener rendimientos sobre fondos temporalmente ociosos.

Cuando una empresa experimenta una acumulación excesiva de efectivo, utilizará una parte de él como un instrumento generador de intereses. Aun cuando los bancos comerciales pueden pagar intereses sobre los depósitos a la vista, los clientes perciben generalmente tal compensación por los saldos en sus cuentas, en forma de honorarios reducidos por servicio o tasas menores de interés sobre préstamos, o bien ambas cosas. Ciertos sistemas de obtención de intereses altamente líquidos permiten a la empresa percibir utilidades sobre el efectivo ocioso, sin que por ello sacrifiquen parte de su liquidez.

El objetivo fundamental de la administración del efectivo consiste en disminuir el ciclo de caja y maximizar la rotación de la misma.

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 (compromisos del banco con sus cuenta ahorristas) y las entradas de caja relacionadas con el cobro de las cuentas por cobrar (compromisos con el banco que honra los financiamientos concedidos).

La rotación de la caja de la empresa debe maximizarse, pues mientras más alta sea la rotación de ésta, menos efectivo requiere. La rotación de caja de la empresa, así como también su rotación de inventario deben maximizarse, pero la intención no es quedarse sin caja, siendo el objetivo fundamental de la administración financiera “la disminución del ciclo de conversión del efectivo”.

En función de esto el administrador financiero debe prever las estrategias a emplear para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen los acreedores de la empresa, las cuales son:

- Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia del banco, principio del Devengo.
- Utilizar el inventario de efectivo en bóveda lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar una pérdida por inmovilidad, esto se logra a través de:

- Aumento de la rotación del efectivo; el cual se logra mediante el empleo de técnicas especializadas de control de efectivo.
  - Disminución del ciclo de rotación del efectivo: poniendo en ejecución una mejor planeación, programación y control.
- Cobrar las cuentas pendientes (cobros de créditos concedidos) lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Esto se podrá realizar a través del control de las condiciones de créditos, política de créditos y política de cobranzas. Dentro de las políticas de créditos nos encontramos los descuentos por pronto pago.

La dificultad principal de la administración de efectivo proviene de la falta de coordinación entre las entradas por concepto de ingresos y salidas por concepto de costos.

Realmente, los bancos no deberían tratar de poner en ejecución una de estas estrategias, más bien tratar de utilizarlas todas para reducir en forma significativa sus requerimientos de caja para sus operaciones, aunque al poner en ejecución esta política deben tener cuidado de no deteriorar la reputación crediticia de la entidad dilatando, excesivamente, las cuentas por pagar, evitando agotamientos frecuentes de existencias por carencia de efectivo, condiciones de crédito o políticas de cobros demasiado restrictivas. El administrador deberá darse cuenta que no opera aislado del mercado y considerar cada una de sus decisiones a la luz de sus efectos en rentabilidad total de la empresa.

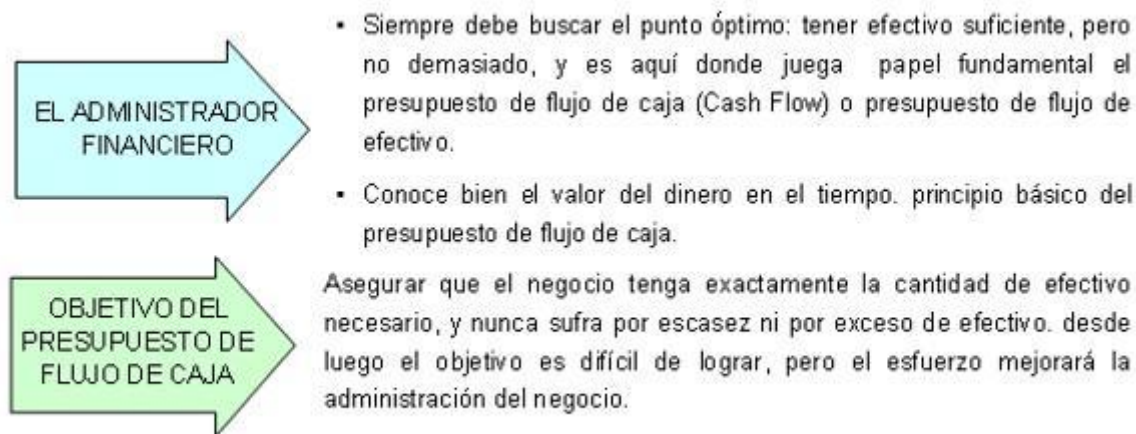
El administrador financiero debe proyectar sus necesidades y excedentes de efectivo durante el año, por ejemplo, un banco que abre nuevas cuentas de ahorro en una época del año, debe tener en cuenta que tendrá gastos durante todo el año, en consecuencia el gerente financiero tiene que buscar la forma de tener efectivo durante la época de pocas aperturas de cuentas y de invertir los fondos excedentes en época de muchas aperturas.

Lo que busca el administrador financiero y el objetivo del presupuesto de flujo de caja se exponen en la Figura 1.

### 1.7 Administración internacional del efectivo

Los conceptos se pueden aplicar igualmente en el escenario internacional. Una diferencia básica es el hecho de que una compañía transnacional maneja diferentes divisas en sus operaciones internacionales, por tanto, el riesgo del tipo de cambio en el extranjero representa un reto para la compañía.

Como respuesta a las fluctuaciones en el tipo de cambio, los flujos internacionales del efectivo pueden recibir alguna protección mediante ajustes adecuados en los activos y pasivos. Una transnacional dispone de dos caminos.



**Figura 1. Presupuesto de flujo de caja.** Fuente elaboración propia.

El primero se encuentra en las relaciones operacionales que una subsidiaria mantiene con otras empresas, es decir, terceras partes. El segundo camino a la relación operacional que una subsidiaria sostiene con una oficina matriz (y/o subsidiaria). Al tratar los riesgos de cambio, una subsidiaria puede confiar en las cuentas. Específicamente, las exposiciones indeseables a los cambios pueden ser corregidas hasta el grado en que la subsidiaria pueda seguir los pasos siguientes:

- En países propensos a la sobrevaluación, las cuentas por cobrar son hechas efectivas lo más pronto posible, en tanto que el pago de cuentas por pagar es retrasado lo más posible.
- En países propensos a la devaluación, las cuentas por cobrar son hechas efectivas lo más tarde posible mientras que las cuentas por pagar se pagan inmediatamente.

Desde un punto de vista global y en lo que se refiere a las cuentas consolidadas, el manejo de tales cuentas por parte de una subsidiaria pueden significar resultados opuestos para otra (o para la matriz).

### **1.8 Técnicas de administración del efectivo**

La administración del efectivo ha cambiado significativamente a lo largo de los últimos 20 años como resultado de dos factores. Primero, 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 efectivo. Segunda, nuevas tecnología, particularmente los mecanismos electrónicos y computarizados para las transferencias de fondos, han hecho posible el mejoramiento de la administración del efectivo.

Existen diferentes formas de determinar el Saldo Óptimo de Efectivo, de los cuales se aborda sólo algunos.

El saldo óptimo de efectivo establece el mínimo de efectivo que se necesita tener para el desarrollo normal de las operaciones, hacer frente a imprevistos y a saldos compensatorios.

El porcentaje adicional para imprevistos y saldos compensatorios recibe el nombre de colchón financiero o reserva de fondos de efectivo.

El Saldo de Efectivo Óptimo va a ser aquel donde se minimiza el costo de mantener efectivo; en donde se van a considerar tres tipos de costos:

- Costo de Saldo Excesivo: Está representado por el no aprovechamiento de invertir el efectivo ocioso, aunque sea temporalmente a una tasa de interés determinada.
- Costo de Saldo Insuficiente: Se consideran todos aquellos gastos que sean necesarios para la consecución del efectivo, es decir, los costos de transacción de valores a efectivo, las cuentas perdidas por no contar con el efectivo, los gastos en la consecución de un préstamo.
- Costo de Administración y Manejo: Están relacionados con los gastos de personal y de operaciones propias de la administración del efectivo.

Los costos de saldo excesivo van a aumentar a medida que aumenta los saldos de efectivo; los costos de saldo insuficiente disminuyen a medida que se aumenta los saldos en efectivo y los costos de administración y manejo van a ser fijos. Entonces el objetivo es minimizar estos costos, es decir, determinar la cantidad de efectivo donde la suma de estos tres costos sea mínima, ya que los costos de saldos insuficientes y excesivos son inversamente proporcionales. En forma algebraica se tiene que:

$$TME = TCI + TCE + GA$$

TME = Total Costo de Mantener Efectivo.

TCI = Total Costo de Saldo Insuficiente.

TCE = Total Costos de Saldos Excesivos.

GA = Gasto de Administración.

Existen varios métodos para calcular el saldo de efectivo a mantener, entre los cuáles 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:

$$\text{Saldo promedio de efectivo} = \text{salidas anuales totales} / \text{rotación de caja.}$$

Dónde:

$$\text{Rotación de caja} = 360 / \text{ciclo promedio de caja.}$$

Se utiliza cuando es fija la incertidumbre.

Método indirecto: Parte del criterio de que el saldo de efectivo a mantener es aquel que permite hacerle frente a las operaciones, y a lo que se denomina colchón financiero, que no es más que una reserva o fondo de efectivo para hacer frente a cualquier situación financiera. Se determina:

$$S.E = (NFE / 2) \times (1 + TRE.)$$

Dónde:

$$NFE = (2(CFD)(DEP) / CPP.$$

Siendo:

S.E = saldo de efectivo.

NFE = nivel de fondo de efectivo.

TRE = tasa de reserva de efectivo.

CFD = costos fijos de los desembolsos.

DEP = desembolso de efectivo del período.

CPP = costo porcentual promedio.



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. Teniendo en cuenta que somos una institución financiera sería establecer porcentaje de las cuentas de ahorro a la vista como mínimo de caja.

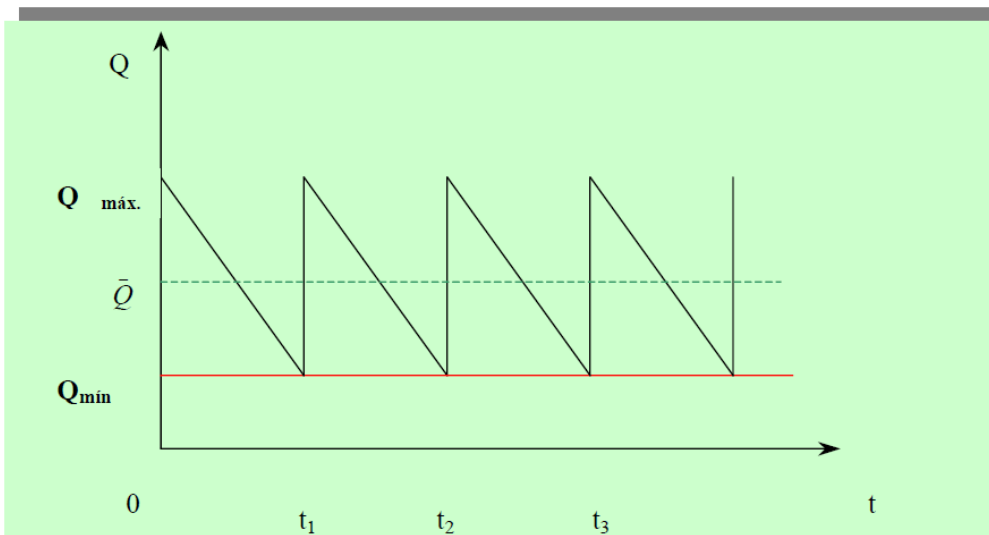
Modelos econométricos:

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

- El banco tiene una demanda estable de efectivo y posee facilidad de acceso a mercados financieros.
- Los ingresos se reciben en forma periódica.
- Los egresos ocurren en uniformidad a lo largo del tiempo.
- El banco establece su política de tasas de interés.

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

En el gráfico siguiente se muestra la evolución de las existencias de inventario que sirvieron de base para la extensión del modelo a los saldos de tesorería.



**Figura 2. Modelo de William Baumol.** Fuente: Fundamentos de financiación empresarial. Tomo 3.

En el modelo el costo de mantener efectivo u oportunidad se compara con el costo fijo de convertir valores negociables en efectivo. Estos costos son:

- El Costo de Convertir Valores negociables a efectivo, que va a ser constante y tipificado con la letra “b”; aquí se incluyen los Costos de Corretaje y de Oficina que se incurren. Pero “b” va a estar influido por el número de transacciones que se hagan, es decir, que si “t” son las necesidades de efectivo al año y “c” es el monto o saldo de efectivo Óptimo; entonces el número de transacciones necesarias va a estar determinado por “t/c”. Entonces:

Costo Total por Ordenamiento =  $b * (t / c)$

- El Costo de mantenimiento u oportunidad, estará determinado por la tasa de interés “i” no aprovechado que se habría obtenido mediante la inversión de ese saldo de efectivo “c”. Baumol asegura también que los Saldos de efectivos estarán determinado por un patrón constante y cierto, donde al iniciarse cada período comienza con un saldo de efectivo “c” que va gastando gradualmente hasta que llegue a cero (0) en el final del período; por consiguiente, el inventario promedio será  $c/2$ , y el costo de mantenimiento será: Costo de Mantenimiento =  $i * (c / 2)$
- Entonces la suma de los Costos de Oportunidad más el Costo de Conversión nos resulta como el Costo Total de Efectivo:

$$\text{Costo Total} = b * (t / c) + i * (c / 2)$$

- Ahora bien, como nos interesa minimizar estos costos, los cuales son inversos, porque el Costo de Oportunidad aumenta a medida que aumenta “c” y el Costo de Ordenamiento disminuye a medida que aumenta “c”. Derivando la fórmula de Costo Total con respecto a “c” y haciéndola cero (0), nos encontramos una nueva

fórmula, la cual es:  $C^* = \sqrt{(2 * b * t) / i}$

Donde  $C^*$  va a ser el Saldo Óptimo de Efectivo, la cual va a estar en función directa de la raíz cuadrada de los costos de conversión y en función inversa a la tasa de oportunidad. Este modelo resulta muy simplista y da lugar a confusiones basándose en sus suposiciones, no obstante, tiene a su favor que considera las economías de escala y la naturaleza compensadora de los costos de conversión y de oportunidad.

En este modelo un tipo de interés más alto implica una  $C^*$  más baja. Por lo general, cuando los tipos de interés son altos se desea mantener saldos medios de tesorería pequeños. Por otra parte, si se utiliza efectivo muy a menudo o sin el costo de vender valores es alto, querrán mantenerse saldos medios de tesorería.

Este modelo busca el equilibrio entre el costo de oportunidad resultante del mantenimiento de saldos de efectivo y los costos de transacciones necesarias para el reabastecimiento de la cuenta de efectivo a través de la venta de valores negociables o de la concertación de préstamos.

2. Modelo Beranek: Willian Beranek en 1963 analizó la aplicación óptima de los fondos disponibles entre efectivo y valores negociables. Su técnica difiere de Baumol en que incluye una distribución de probabilidades de los flujos de efectivo esperados y establece una función de costos para las pérdidas por descuentos de efectivo y para el deterioro de la reputación crediticia de la empresa cuando es sorprendida con saldos insuficientes de efectivo.

La variación de decisión en el modelo Beranek es la aplicación de fondos entre efectivo e inversiones en valores negociables al inicio del período, o sea, se supone que las inversiones se pueden retirar sólo al final del período de planeación.

Beranek considera los desembolsos de efectivo directamente controlables y periódicos por la administración de la empresa, mientras los ingresos son incontrolables y continuos. El argumento de la periodicidad y contabilidad de los flujos de efectivo está dado porque los sueldos o salarios se pagan de forma

periódica, al igual que los términos de créditos para la compra de mercancías y los pagos de impuestos y dividendos que se concentran en intervalos regulares. En tanto los flujos de salidas de efectivo son controlables y recurran en una forma cíclica, el administrador financiero puede predecir las necesidades de efectivo e invertir la parte de efectivo que se espera no necesitar.

En el modelo Beranek el administrador financiero se considera que es aquel que tiene recursos totales de  $K$  dólares disponibles al inicio del período, el cual espera que los flujos de efectivo (entradas – salidas) al final del período sea  $Y$  dólares (negativos o positivos) con una distribución de probabilidades  $g(Y)$ . El objetivo del administrador financiero consiste en la maximización de los rendimientos mediante la inversión en valores negociables, está registrado por los costos de corretaje y el riesgo de quedarse sin dinero cuando se necesita efectivo para gastos.

Dada la distribución de probabilidades de los flujos netos de efectivo, los costos de quedarse sin efectivo, el costo de mantener efectivo y el costo de oportunidad del efectivo, Beranek desarrolla una función de costo y la diferencia para encontrar el saldo óptimo de efectivo al inicio del período, su solución exige establecer el saldo de efectivo a un nivel tal que la probabilidad acumulativa de quedarse sin efectivo sea igual a la razón  $d / a$ , donde:

$d_$  (Rendimiento neto sobre la cartera de inversión).

$a_$  (Costo incremental de tener faltante de efectivo de \$ 1.00).

Esto significa que el administrador financiero debe continuar cambiando el saldo inicial de efectivo a valores negociables hasta que la expectativa de que el saldo inicial de efectivo se encuentre por debajo del mínimo crítico y este sea igual a la razón de rendimiento neto por dólar de inversión al costo incremental de faltante por dólar.

En forma algebraica se representa como:

$$C^* = \sqrt{(2 * b * t) / (i - y)}$$

Dónde:

$C^*$  = Cantidad de fondos óptima.

$b$  = Costos fijos para obtención fondos.

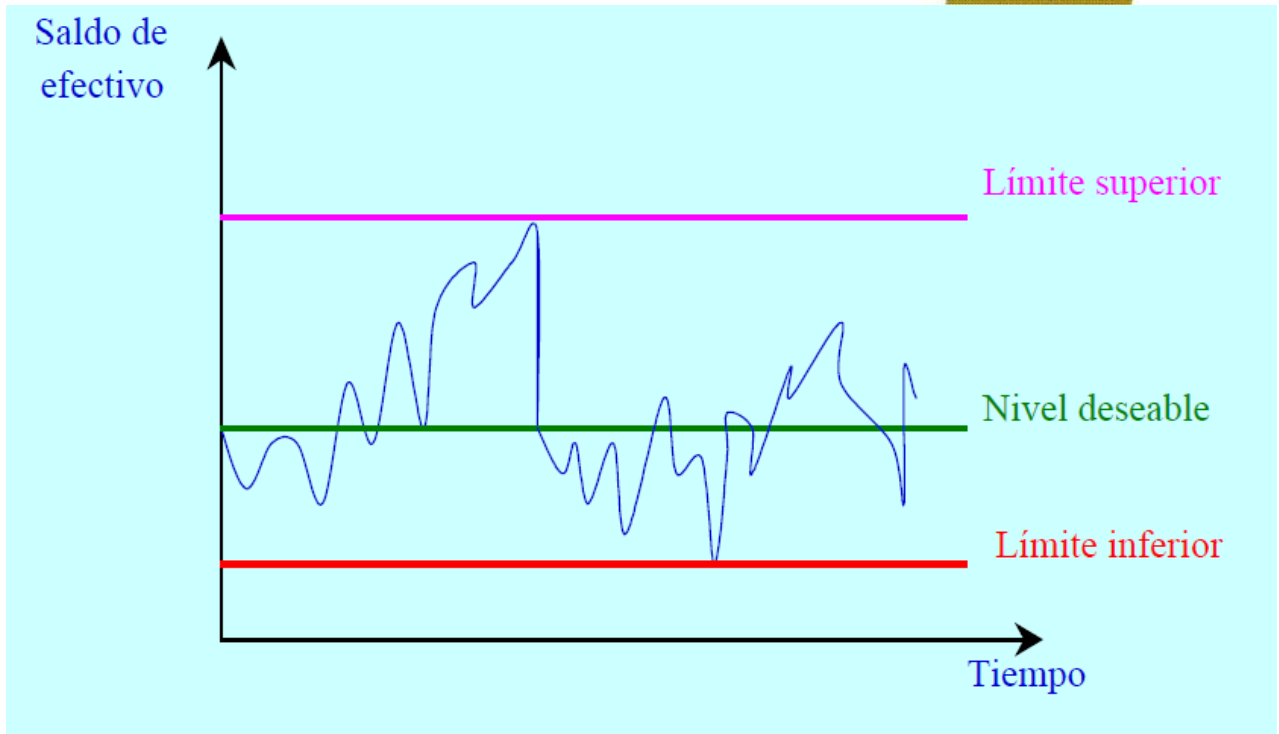
$t$  = demanda de fondos líquidos para el próximo período.

$i$  = tasa de interés de los nuevos fondos.

$y$  = tasa rentabilidad inversiones transitorias.

3. Modelo Miller-Orr o Modelo Estocástico: En aquellos casos en que la incertidumbre de los flujos de efectivo sea grande y no sea aplicable el modelo Baumol es necesario buscar otro modelo para determinar el nivel óptimo. Si los saldos de efectivo fluctúan de forma caprichosa se puede aplicar la teoría del control del problema. Supóngase que la demanda de efectivo sea causal y no se conozca por anticipado. Se pueden establecer límites de control, de modo tal que cuando el efectivo llegue a un límite superior se proceda a invertir en valores negociables y cuando se llegue a un límite inferior se realice de forma automática la venta de valores negociables. En tanto el saldo de efectivo se mantenga entre estos límites no se realiza ninguna operación.

Estas son las bases del modelo ideado por Merton Miller y Daniel Orr en 1966, los cuales ampliaron el modelo Baumol incorporando un proceso de generación estocástica para los cambios periódicos en los saldos de efectivo. A continuación se presenta el gráfico con la descripción del modelo:



**Figura 3 Modelo de Miller-Orr.** Fuente: Fundamentos de financiación empresarial. Tomo 3

Las fórmulas para la determinación del saldo óptimo y los límites son las siguientes:

$$\text{Distancia} = \sqrt[3]{\frac{3}{4} \times \frac{\text{coste de transacción} \times \text{varianza de flujo de tesorería}}{\text{tipo de interés}}}$$

$$\text{Nivel deseable} = \text{límite inferior} + \frac{\text{Distancia entre límites}}{3}^{13}$$

3

Este modelo pretende ser más realista que Baumol, basándose en que las salidas de efectivo no se comportan en forma constante sino que esta fluctúa en un período determinado entre un límite superior e inferior. Estos límites también van a depender del Costo de Oportunidad y el de Conversión, es decir, considera tres aspectos que son: la variabilidad de los flujos, los Costos de Conversión y el Costo de Oportunidad.

La función de costo total puede expresarse como:

$$C^* = (b * E (n) / t) + i * E (m) \quad 14$$

Donde:

C\* (Costos Totales de administración de efectivo).

b ( costo de transferencia o de conversión).

t (número de días en el período planeado).

E (n) (número esperado de transferencias entre efectivo y valores negociables o No. conversiones esperadas).

E (m) (saldo diario promedio esperado de efectivo).

i (tasa de interés diaria ganada por la inversión en valores negociables o costo de oportunidad).

El modelo de Miller Orr nos brinda una valiosa herramienta para el cálculo de límites de efectivo. El primer paso consiste en fijar el límite inferior del saldo de tesorería, el cual puede ser cero, o un margen de seguridad por encima de cero. El segundo paso es estimar la varianza de los flujos de tesorería, tomando como referencia un volumen considerable de observaciones. El tercer paso es maximizar el tipo de interés y los costos de transacción por compra o venta de títulos. El paso final consiste en el cálculo del Saldo Óptimo de Efectivo o Nivel Deseado y posteriormente la determinación del límite superior.

El objetivo es minimizar C\* mediante elecciones de las variables A y Z\* (límite superior y nivel óptimo de efectivo).

La solución, tal como se deriva por Miller – Orr se convierte en:

$$Z^* = \sqrt[3]{(3 * b * n^2 / 4i) / 3 + B} \quad 15$$

Donde:

$b$  = Costo de una transacción de compra-venta de valores de fácil liquidez, realizada para llevar el balance de efectivo a su punto óptimo.

$n^2$  = varianza de los flujos netos de efectivo diario.

$B$  = límite inferior del balance de efectivo.

$i$  = tasa de interés por día sobre valores negociables.

El límite superior se calcula como:

$$A = 3Z^* - 4B^{16}$$

A partir del valor que tome  $A$ , el costo de oportunidad de mantener efectivo se hace muy alto y económicamente infundamentado para la empresa. El límite  $B$  lo determina la empresa de acuerdo a su experiencia y al nivel de riesgo de quedarse sin efectivo que está dispuesta a asumir.

El saldo promedio de efectivo se determina como:  $(4Z^* - B) / 3$ , mientras que el costo de oportunidad de mantener efectivo se determina como el saldo promedio por la tasa de rendimiento de la inversión de valores negociables.

4. Modelo de Orgler: Existe el Modelo de Orgler, quien sugiere que es posible determinar una estrategia óptima de Administración de Efectivo mediante la utilización de un modelo de programación lineal múltiple. Para esto escoge el período de un año, subdividiéndolo a meses. Tomo como variables de decisión básica:

- El programa de pago;
- Financiamientos a corto plazo;
- La compra y venta de valores negociables;
- El Saldo de efectivo.



La formulación de la función objetivo consiste en minimizar la duración del ingreso neto del presupuesto de efectivo en todo el período de planeación. Las restricciones pueden ser institucionales o políticas.

La ventaja de este modelo es que permite coordinar las estrategias óptimas de administración de efectivo con las otras estrategias operativas.

Existen otros métodos basados en la teoría de control, pero en las que son necesarias aplicar matemáticas complejas.

Analizando cada modelo por separado nos damos cuenta 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 preferible a pedir prestado o viceversa.

Los modelos de administración del efectivo no tienen la finalidad de aplicarse de forma ciega, el administrador financiero frecuentemente tiene información disponible que no está incorporado al modelo. Por lo tanto, un modelo que actúe en forma aislada y sin que tenga correspondencia con otras informaciones, podría proporcionar decisiones erróneas. Los modelos de administración del efectivo deben utilizarse como una guía para la toma de decisiones inteligentes y estarán contempladas por el propio buen juicio de la administración.

Analizando cada uno de los métodos que se utilizan para el cálculo del saldo promedio de efectivo a mantener y si se trata de aplicar a nuestra economía, se encuentran situaciones que no permiten una buena aplicación de los mismos.

Por ejemplo:

- No se cuenta con la información necesaria para el cálculo de algunos indicadores.
- Algunos modelos, fundamentalmente econométricos están hechos sobre la base de que se opere con valores negociables y en nuestra economía esto se restringe

a la compra de Deuda Pública.

- Los hechos económicos que aparecen registrados en los Estados Financieros en ocasiones no son confiables y están sujetos a muchos ajustes.
- Algunos modelos se basan en supuestos y en condiciones económicas estables y de poca incertidumbre y en nuestro caso producto del bloqueo que nos obliga a buscar financiamientos y compra de productos en mercados cautivos, la economía se hace dependiente (aun y cuando existe una planificación presupuestaria).

Al analizar las aplicaciones que presentan los métodos descritos hasta este punto se confirma que sus bases generales nos orientan en los pasos y variables que se deben definir para su aplicación práctica en la situación real del BPA.

### **Consideraciones finales del capítulo**

Tomando en consideración el nivel de desarrollo de los procesos organizacionales y las profundas transformaciones que han tenido y tienen lugar en nuestra economía para perfeccionar nuestro modelo de socialismo y mantener nuestra independencia, hace necesario hoy más que nunca, que todos los que estamos vinculados a este esfuerzo nos adentremos en el análisis de diferentes aspectos de la esfera económica y de manera más significativa de temas bancarios y financieros pues la batalla que libramos en el campo de la economía y las finanzas es demasiado trascendental para que podamos sustraernos del esfuerzo que implica tener que profundizar en estas materias, de manera tal que nuestros análisis sean cada día más rigurosos y efectivos.

En síntesis, el estudio efectuado a los fundamentos teóricos, permitió la actualización bibliográfica relacionada con el tema, y el análisis del cumplimiento de las normativas existentes sobre la temática investigada. Las organizaciones financieras deben ir adaptándose e insertándose a las condiciones internas y externas que les permitan desenvolverse bajo las premisas de mejorar de forma permanente los resultados en la gestión financiera.

En el próximo capítulo se caracteriza la entidad objeto de estudio y se diagnostica el estado del tema investigado, relacionado con la información, las bases de la metodología y su elaboración, analizando la administración en la gestión del Efectivo.

## *Capítulo 2.*

## **CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN ÓPTIMA DEL EFECTIVO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BPA DE SANCTI SPÍRITUS.**

En este capítulo se expone una caracterización del BPA, el diagnóstico de la situación de los principales problemas económico que afectan la gestión de los pasivos, así como el diseño de acciones para administrar de forma óptima el efectivo manipulado desde informaciones estadísticas con un alto nivel de precisión y a su vez lograr liderazgo en la calidad y eficiencia en los servicios de caja, aumentar los ingresos por la colocación del efectivo no productivo.

### **2.1. Caracterización Dirección Provincial del BPA**

La Dirección Provincial del BPA en la provincia de Sancti Spiritus se encuentra ubicada en la calle Céspedes 17 Sur; cuenta con un total de 32 dependencias, distribuidas en 12 sucursales, 18 cajas de ahorro, una base de talleres y almacenes, más la Dirección Provincial.

La plantilla cubierta es de 626 trabajadores, de los cuales el 24% tiene nivel superior. El promedio de edad es de 39 años y el de los cuadros es de 43 años. El 63 % de la fuerza laboral está constituida por mujeres. La integración política se comporta de la siguiente forma: a las filas de la UJC del 18% y un 14 % en las filas del PCC. Cuenta con un total de 93 cuadros, de los cuales el 39% posee nivel superior.

Del total de trabajadores el mayor porcentaje lo representan los técnicos medios con el 67%.

El consejo de dirección consta de cinco miembros: el director provincial, tres subdirectores y un secretario. Los jefes de departamentos y los directores de sucursales, además del subdirector de auditoría y el secretario del núcleo son invitados permanentes.

Las sucursales y cajas de ahorro prestan horario de servicio ininterrumpido, de siete horas de lunes a viernes y tres horas los sábados, excepto la sucursal del boulevard

en la ciudad de Sancti Spíritus, Jatibonico, Trinidad y la Caja de Ahorro de Garaita que tienen horario extendido de 8.00 am hasta las 7.00 pm. Existen en la provincia 83 cubículos de caja y ocho cajeros automáticos, dos de ellos en el municipio de Trinidad y seis en el municipio de Sancti Spíritus, que brindan servicio las 24 horas. Del total de trabajadores el mayor porcentaje lo representan los técnicos medios con el 66.77% ( Ver tabla 1.1).

**Tabla 2.1. Clasificación de los trabajadores de la Dirección Provincial del BPA por categoría ocupacional y sexo.**

	F	%	M	%	Total	%
<b>Operarios</b>		0,00	30	14,71	30	4,79
<b>Servicios</b>	17	4,03	14	6,86	31	4,95
<b>Técnicos</b>	324	76,78	94	46,08	418	66,77
<b>Administrativos</b>	17	4,03	35	17,16	52	8,31
<b>Dirigentes</b>	64	15,17	31	15,20	95	15,0
<b>Total</b>	422		204		626	



El BPA es la entidad financiera del estado cubano con la mayor red de oficinas en el territorio nacional, para satisfacer las necesidades económicas - financieras de gran parte de la población y de importantes clientes corporativos, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, con alcance nacional e internacional y proyectado a garantizar la calidad del servicio, se inserta en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

El departamento de efectivo tiene la **misión** de garantizar la disponibilidad física y la existencia de efectivo en todas las dependencias del BPA de la provincia, en las cantidades, tipos y denominaciones requeridas para satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes y otras obligaciones del banco, con el menor gasto

posible de recursos. Supervisa y controla la correcta custodia, traslado y manipulación del efectivo en la provincia.



## VISION

El BPA pretende consolidarse como la institución financiera preferida por la población cubana con una cartera corporativa significativa como resultado de la eficiencia en el desempeño del negocio de la banca, con entidades nacionales y extranjeras. En un ambiente de estricto control interno y contabilidad confiable.



## VALORES

Requiere para todos los trabajadores del BPA practicar los siguientes valores.

**Respeto:** es la consideración hacia los seres humanos. Es la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

**Honestidad:** es actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso, y la acción.

**Responsabilidad:** es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

**Discreción:** es ser prudente con nuestras responsabilidades, ser consecuentes con ellas para la realización de los objetivos individuales y colectivos.

### Objetivos Estratégicos

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la nueva política bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Completar al 100% la ampliación de los cubículos de cajeros y/o comerciales de acuerdo a los estudios realizados y aprobados, con la intención de disminuir los tiempos de espera del cliente, en las operaciones de servicio de caja y comercial. Mantener el análisis periódico de las nuevas demandas.

3. Mantener un promedio de disponibilidad anual de la red de cajeros automáticos por encima del 90%.
4. Potenciar el uso de los cajeros automáticos para el pago a los jubilados, así como otros servicios y productos bancarios.
5. Instalar circuitos cerrados en todas las dependencias del banco, manteniendo su monitoreo diario.
6. Continuar el fortalecimiento y control en las técnicas de seguridad informática, tanto en los programas contables como en los de otro tipo, necesarios en el BPA, exigiendo su certificación, el uso de los antivirus aprobados, filtrado de correo y escaneo remoto, además de mantener la vigilancia y exigencia sobre la actualización sistemática de los inventarios internos de cada equipo.
7. Fortalecer los procesos de investigación y verificación, sobre todo el de los trabajadores y funcionarios que laboran directamente con el efectivo.
8. Mantener una adecuada seguridad informática debidamente certificada por las entidades habilitadas por el país al efecto, en las redes y sistemas automatizados del banco.

### **2.1.1. Funciones y objetivos del departamento de efectivo**

Analiza y tramita solicitudes de efectivo de las sucursales y cajas de ahorro.

- Coordina con la dirección de efectivo y valores de la Oficina Central del BPA y otros bancos del territorio para garantizar el efectivo necesario para las sucursales y cajas de ahorro del territorio.
- Examina que los pagos de la transportación a SEPSA estén en correspondencia con el efectivo enviado o recibido y las tarifas aprobadas.
- Cumple y hace cumplir la política respecto a la estructura de pagos y de efectivo establecido.
- Efectúa análisis sobre la existencia de efectivo en poder de las sucursales y cajas de ahorro, por tipos de monedas, denominaciones y su estado.
- Controla y registra el flujo de efectivo entre las sucursales, dirección de emisión y valores del BCC y otros bancos del sistema.
- Participa con el especialista de tesorería en la determinación y aprobación de los límites de efectivo de las sucursales, cajas de ahorro y nivel provincial.



- Propone a la DEV BPA las necesidades respecto a la sustitución, incremento y modernización del equipamiento requerido en sucursales y cajas de ahorro para el conteo, manipulación y preparación del efectivo, así como para la actividad que dirige.
- Controla el trabajo y cumplimiento de lo establecido en el MIP en la dirección provincial, sucursales y cajas de ahorro relacionado con efectivo.
- Controla y acciona sobre la ocurrencia de faltantes y sobrantes en las sucursales y cajas de ahorro, sus causas de origen y medidas adoptadas para su erradicación.
- Planifica y exige la superación y entrenamiento del personal de las sucursales y cajas de ahorro en aspectos relacionados con el efectivo.
- Mantiene la actualización de la información sobre los billetes y monedas metálicas tanto nacionales como extranjeras en circulación con que opera el BPA, así como su divulgación en las sucursales y cajas de ahorro.
- Cumple y hace cumplir lo establecido en cuanto a combinaciones y llaves.
- Realiza visitas de asesoramiento a las sucursales y cajas de ahorro.
- Planifica, organiza y controla las acciones de capacitación en materias de efectivo.

## **2.2. Diagnóstico de los principales problemas económico que afectan la gestión de los pasivos**

El proceso investigativo se sustenta en la utilización de métodos del nivel teórico y empírico. Los teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, construir el conocimiento con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa; así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta. El análisis documental fue utilizado en la investigación como método para la construcción de la teoría que la sustenta, a la vez que se usó como método empírico la revisión de los documentos relacionados con los estados financieros.

### **2.2.1 Análisis económico-financiero del BPA en los últimos dos años. (Cierre de diciembre del 2013 y diciembre 2014)**

El análisis económico de las instituciones financieras tiene un grupo de particularidades que lo distinguen del resto de las entidades. Según las disposiciones de supervisión bancaria, los balances generales de las instituciones financieras bancarias y no bancarias en Cuba deben presentarse con una apertura atendiendo a los tipos de monedas con las que cada institución esté autorizada a operar según la licencia otorgada por el Banco Central de Cuba.

Las direcciones provinciales no realizan balance general ni estado de resultados de manera oficial, estos solo se brindan a nivel de la institución, es decir la oficina central del BPA tributa al Banco Central de Cuba y este es el que entrega al Ministerio de Finanzas y Precios.

No obstante, existe un sistema de información contable y financiero a nivel de provincias para analizar, evaluar y comparar la marcha de algunos indicadores.

#### Análisis de las partidas agrupadas del balance al cierre de diciembre de 2014.

Al cierre de diciembre del 2014 los activos productivos varían desfavorablemente, ya que disminuyen en 65,594.2 MP, influyendo en esto fundamentalmente el decrecimiento de la cartera de préstamos a la población en 76,496.8 MP, debido a la amortización de gran parte de los equipos entregados.

- Los activos improductivos aumentan de un período a otro en 112,907.4 MP, influyendo fundamentalmente los otros activos en 121,738.5 MP, basado principalmente en las operaciones entre dependencias (121,211.5 MP).
- Los pasivos con costos se incrementan en 5.3 %, debido fundamentalmente al aumento de los depósitos a término en 47,079.1 MP. (Ver Anexo 2, Tabla 1.2).
- Relación activo-capital: muestra el nivel de participación que registra el capital en el financiamiento de los activos. Este es de -4.3 en diciembre del 2014 aumentando con relación a igual período del año anterior en 0.5, resultando favorable dicho aumento.

- Relación activos improductivos: Mide la participación de los activos en la institución que no generan rendimiento. Es de 54% al cierre de diciembre del 2014, aumenta comparado con diciembre del 2013 en 9.6%, debido al incremento de los activos improductivos en 112,907.2 MP., fundamentalmente los otros activos en 121,738.5 MP, y dentro de este las operaciones entre dependencias en 121,211.5 MP, es decir, el 54% de los activos de diciembre 2013 no generaron rendimientos, este aumento resulta desfavorable.

Análisis de los indicadores (comparando resultados de diciembre 2013 con igual período año anterior).

**Tabla 2.2. Análisis horizontal del balance general (2013-2014)**

<b>Partida U.M MP</b>	<b>Dic. 2013</b>	<b>- %</b>	<b>Dic. 2014</b>	<b>- %</b>	<b>Variación</b>
Activo Productivo	509.689,5	55,9%	444.095,4	46,3%	-65.594,1
Activo Improductivo	401.311,2	44,0%	514.218,4	53,6%	112.907,2
Activo Inmovilizado	1.297,8	0,1%	1.200,8	0,1%	-97,0
Provisiones	0,0	-	0.0	-	-
<b>Total de Activos</b>	<b>912.298,5</b>	<b>100,0</b>	<b>959.514,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>47.216,1</b>
Pasivos con costo	887.734,0	94,5%	932.889,9	94,5%	45.155,9
Pasivos sin costo	51.580,9	5,5%	54.402,3	5,5%	2.821,4
<b>Total Pasivos</b>	<b>939.314,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>987.292,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>47.977,3</b>
<b>Capital</b>	<b>-27.016,4</b>		<b>-27.777,6</b>		<b>-761,2</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>912.298,5</b>	<b>100</b>	<b>959.514,6</b>	<b>100</b>	<b>2.045,6</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Indicadores de rentabilidad.

- Rendimiento de capital (ROC): Mide el nivel de rendimiento del capital en la institución.

En diciembre del 2014 fue de 184.1, se demostró que en este período el capital no tuvo rendimiento ya que existió una pérdida de 29,130.9 MP, incluso el capital líquido se tornó negativo también, por lo que podríamos decir que estamos descapitalizados.

- Rendimiento de los activos (ROA): Proporciona información sobre la eficiencia de la institución en términos de utilización de los recursos disponibles, ya que mide qué porcentaje están rindiendo los activos del banco e indica si una buena parte de los mismos son productivos y si están rindiendo lo suficiente. El mismo es de -2.99 en diciembre del 2014, al igual que el capital en el indicador anterior. Los activos no tuvieron rendimiento y esto se debe a lo que ya se explica, o sea, a la pérdida que se obtuvo en este período.

#### Indicadores de solvencia.

- Razón de endeudamiento: Muestra por cada peso de capital cuantos pesos han financiado los depositantes o acreedores, o sea, financiamiento externo. Este indicador es de -35.5, el mismo toma un valor negativo, pues al obtenerse una pérdida significativa el BPA en la provincia se encuentra descapitalizado, ya que lo que prácticamente conforma el capital son las utilidades que se generan en cada período contable.

La provincia muestra una pérdida de 28,5 y 29,1 MMP en el 2013 y 2014 respectivamente. Esta ha sido la tendencia de los últimos años debido a la política monetaria que seguía el país y que debe revertirse paulatinamente a partir de la implementación de dos lineamientos muy específicos (48 y 54) que dan respuesta a este grave problema que afecta directamente la gestión del BPA por ser esta una institución que lidera las cuentas de ahorro de la población. (Ver Anexo 3).

**Tabla 2.3. Rendimiento promedio de los activos productivos, diciembre 2014.**

Activos	Saldo medio acumulado MMP	Ingresos por interés MMP	Tasa media activa %
Cartera de financiamiento	444.0	13.3	2,9
<b>Pasivos con costo</b>			

Pasivos	Saldo acumulado MMP	Gastos por interés MMP	Tasa media pasiva %
Cuentas de clientes	932.8	43.9	4,7

Fuente: Elaboración Propia

La causa fundamental de esta pérdida está dada por el diferencial de tasas de interés, es decir la diferencia entre las tasas a las que se paga el dinero a los cuenta-ahorristas (4,7) y el interés que se cobra por los créditos (2,9), en este caso fundamentalmente los créditos sociales que constituían el 99% de la cartera de créditos con cierre del 2014. (Margen de intermediación financiera o SPREAD).

#### Indicadores de eficiencia

- Margen financiero bruto: Este indicador es de -1.68, el mismo disminuye desfavorablemente en 0.43 al compararlo con igual período del año anterior. Esto se debe a que los egresos financieros superaron los ingresos financieros en 27,614.7 MP y además, dichos egresos aumentaron en un 8.7% y por su parte los ingresos financieros disminuyeron un 8.6%. Mientras más alto sea este indicador es mucho mejor.( Ver Tabla 1.4).

**Tabla 2.4. COMPORTAMIENTO DEL ESTADO DE RESULTADO (2012-2013)**

	Dic. - 2013	Dic. - 2014	Variación
<b>PARTIDA</b>			
+ Ingresos por intereses	15,264,079,5	13,376,067,0	-1,888,012.5
- Gastos por intereses	40,472,648,3	43,997,975,6	3,525,326.3
Ingresos netos por intereses	-25,208,568,9	-30,621,907,6	-5,413,338.7
+ Otros Ingresos Financieros	2,658,422.8	3,012,701.2	354,278.4
- Otros gastos financieros	4,711.2	5,568.1	856.9
Margen financiero bruto	-22,554,857,3	-27,614,774,5	-5,059,917.2
- Gastos por provisiones	-	-	-
+ Ingresos por recuperación	-	-	-
Margen financiero neto	-22,554,857,3	-27,614,774,5	-5,059,917.2

- Gastos generales	6,696,005.3	6,199,059.2	-496,946.1
Margen operacional neto	-29,250,862,6	-33,813,833,7	-4,562,971.1
+ Otros ingresos y gastos no operacionales	799,326.6	4,682,882.4	3,883,555.9
Utilidad (pérdida) antes de impuestos.	-28,451,536,0	-29,130,951,3	-679415.3
Ingresos	18,759,159.5	21,482,315.1	2,723,155.6
Gastos	47,210,695.4	50,613,266.4	3,402,571.0
Resultado	-28,451,535.9	-29,130,951.3	-679,415.4

**Relación entre los intereses ganados y los activos productivos (Rendimiento o Yield):** Este indicador mide el rendimiento de los activos, mientras su valor se acerca más a la unidad, mejores serán los resultados de la institución. El mismo no es el requerido 0.028 (2.8%), ya que debe ser mayor a la unidad, aunque se mantiene constante con igual período año anterior.

### **Eficiencia Financiera.**

- Costos de los recursos (unitario): Mide el costo en que incurre la institución por la utilización de los recursos captados de terceros, deben ser los más bajos posibles. En diciembre del 2014 se obtuvo un 0.051 (5.1%) pesos de gasto por cada peso captado de terceros, este indicador debe estar lo más bajo posible, por lo que resulta favorable, el mismo aumenta en 0.004 con relación a igual período año anterior.
- Margen de intermediación financiera (SPREAD): Expresa el margen diferencial entre la tasa de interés ganada en los préstamos y el costo de los fondos utilizados.

Al cierre de diciembre del 2014 adquiere un valor de (-1.8%), siendo desfavorable, y disminuyendo con relación al cierre de diciembre 2012 en 0.005, esto se debe a que en ese período las tasas que se cobraban por los financiamientos otorgados, es decir

por los activos productivos, eran mucho más bajas que las tasas de interés que se pagan por los depósitos captados de terceros.

- Margen de interés neto: Cuantifica los ingresos netos por intereses que ha obtenido la institución por la intermediación financiera efectuada durante el ejercicio económico. Es de -0.06 al finalizar diciembre del 2014 y se mantiene prácticamente constante con relación a igual período año anterior. No se obtuvieron ingresos netos por intereses, ya que los gastos por este concepto superaron a los ingresos.
- Relación del total de gastos al total de ingresos: Este indicador es de 2.36, siendo desfavorable, pues los gastos totales superan al total de los ingresos en 29,131.0 MP. Este indicador disminuye favorablemente con respecto al año anterior en 6.4%, esto se debe al aumento de los ingresos totales en 2 723.2 MP, independientemente de que los gastos totales también aumentaron en 3,402.6 MP.( Ver tabla 1.4).
- Relación entre los intereses pagados y los intereses cobrados: Expresa la relación entre lo que pagó el banco para realizar su actividad y lo que ganó.

Este indicador resulta desfavorable para el banco, ya que por cada peso de interés cobrado, se pagan 3.29 pesos de interés, el mismo aumenta en 0.64, debido a que las tasas que se pagaban por concepto de interés por los depósitos de particulares eran mucho más altas que las que se cobraban por los financiamientos otorgados. Eso debe cambiar un poco con los nuevos financiamiento que se están otorgando.

### **Eficiencia Administrativa.**

- Relación entre los gastos laborales y el número de empleados: Al cierre de diciembre del 2014 se gastaron 6,501.04 pesos por trabajador, aumentando desfavorablemente este indicador, si lo comparamos con igual período año anterior, 380.51, pues el promedio de trabajadores disminuye en 51.

- Relación entre las utilidades y el número de empleados: Al obtenerse una pérdida ascendente a 29,131.0 MP, se observa que este indicador resulta negativo, por lo que no se obtienen utilidades por empleado.
- Razón costo – ingreso: Al cierre del mes de diciembre del 2014 se gastaron 22.45 pesos por cada peso de ingreso, por lo que resulta desfavorable, aunque disminuye en 7.24 si se compara con diciembre del 2013.
- Relación entre gastos laborales y gastos generales: Al cierre de diciembre del 2014 este indicador es de 59.6%, el mismo aumenta con respecto a igual período del año anterior en 7.7%.

#### Deterioro de la cartera

- Cartera vencida/cartera bruta: Indica la representatividad de la cartera vencida dentro del total de la cartera de créditos bruta. Un valor alto de los indicadores denota un deterioro de la cartera, aspecto que impone la necesidad de revisar la política y los controles establecidos en torno al otorgamiento de los préstamos y a la calidad de la clientela.
- Este indicador resulta insignificante, ya que de un total de cartera bruta de 476,772.4 MP, solo existen en vencido 100.6 MP, la totalidad de este importe corresponde a 44 créditos sociales, de los que se están reuniendo todos los elementos para ser saneados cuando se apruebe el procedimiento para estos casos por parte de Finanzas y Precios.
- Cartera total de activos: Según el resultado obtenido en este indicador al cierre de diciembre del 2014, el 49.2% del total activo está constituido por el total cartera, disminuyendo considerablemente con respecto a igual período del año anterior (16%), debido a la recuperación de gran parte de la cartera de particulares.

Las principales insuficiencias se centran en la correlación de los ingresos por concepto de préstamos bancarios con los intereses que se pagan a las cuentas de ahorro, resultado que arroja un margen de intermediación financiera de forma negativa.



Propuestas de acciones a partir del análisis de los estados financieros:

- Aplicar consecuentemente las disposiciones del BCC respecto a las nuevas tasas de interés activas y pasivas que permitirán paulatinamente ir disminuyendo la pérdida que ocasiona el diferencial del margen de intermediación financiera, que es el máximo responsable de la pérdida.
- Exigir y controlar que las sucursales apliquen el nuevo tarifario de términos y condiciones que aumenta significativamente las comisiones que se cobran por la prestación de algunos servicios, así como otros que están exentos.
- Insistir con la oficina central para que la provincia reciba los ingresos que les corresponde por la labor que realiza como recaudador de impuestos del presupuesto del estado.

### **2.2.2. Identificación y fundamentación de las cinco debilidades del departamento de efectivo del BPA**

Para la identificación de las cinco debilidades principales que afectan actualmente al departamento de efectivo, se realizó una tormenta de ideas con los cuadros de la subdirección, incluidos trabajadores del departamento y de sucursales, identificando las siguientes debilidades.

1 -Insuficiencias en la gestión administrativa para optimizar el efectivo: Se identificó como la debilidad de mayor impacto, dentro de la matriz; como principal problema existente, la falta de acciones en el departamento de efectivo, imposibilitando un mayor control y análisis del pasivo manipulado. Esta debilidad se relaciona con el cumplimiento de los lineamientos 8,46, 47, 50, 51 y 53.

2- Fluctuación del personal que labora en la actividad de efectivo. En esta debilidad interviene la insuficiente remuneración en comparación con las exigencias por los resultados. Falta la implementación de un diagnóstico eficaz de los problemas de los cajeros, así como la falta de un programa inicial de capacitación para el personal de nuevo ingreso. Esta debilidad se relaciona con el cumplimiento de los lineamientos, 47, 50, 51,53 y 142.

3- Insuficiencias en la capacitación y preparación de los trabajadores en el módulo de efectivo. En esta debilidad interviene la falta de un horario específico para la capacitación de los empleados en el área de caja que no afecte el horario de servicio

a la población. Incide además la no existencia del área de efectivo que organice acciones de capacitación, así como la inexistencia de un programa de capacitación en el puesto de trabajo, todos estos problemas repercuten en la calidad del servicio. Esta debilidad se relaciona con el cumplimiento de los lineamientos, 8y 142.

4-.Insuficiente control sobre el personal que labora en la actividad de efectivo. Esta debilidad interviene las limitaciones en los planes de asesoramientos a las sucursales y cajas de ahorro y la poca acción sobre las diferencias detectadas por el auditor interno. Esta debilidad se relaciona con el cumplimiento de los lineamientos, 8, 12, 47 y 142.

5-Limitada disponibilidad de recursos materiales. Dentro de los problemas que intervienen se encuentran, falta de recursos en las redes mayoristas en el territorio, así como las regulaciones de compras por el nivel central del BPA lo cual origina la ausencia de recursos necesarios para brindar un servicio eficiente a los clientes. Esta debilidad se relaciona con el cumplimiento de los lineamientos, 8 y 142.

Para evaluar las posibles causas que provocan esta determinante debilidad, se aplicó el diagrama de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa, este le permitió a los participantes del consejo de dirección del BPA de la Dirección Provincial de Sancti Spiritus y especialistas, obtener la Información necesaria sobre la debilidad, determinar causas y principales sub- causas, lo cual se representa a continuación.

## **CAUSA-EFECTO**

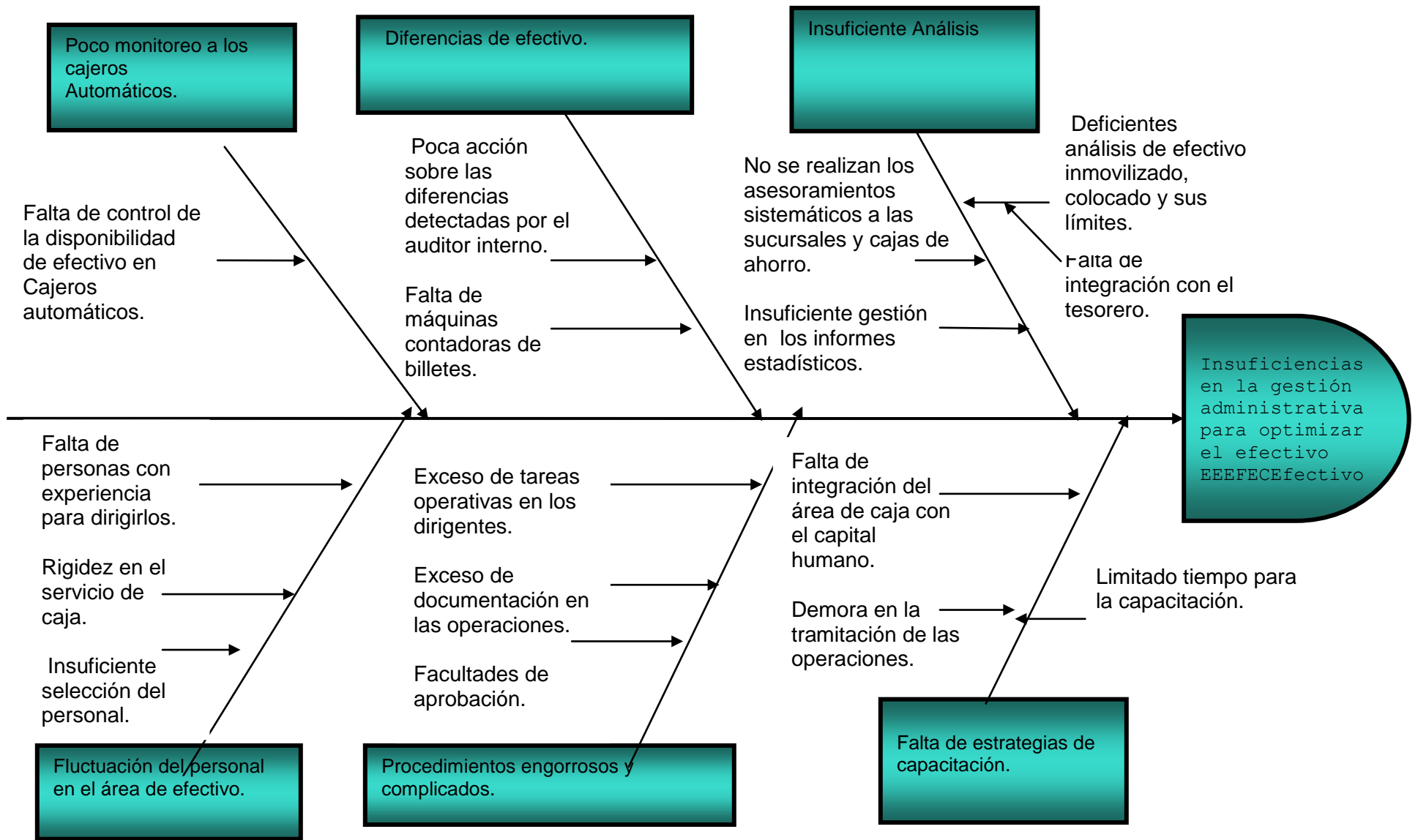


Figura 1. Diagrama Ishikawa.

En el Diagrama Ishikawa se reflejan los elementos que inciden a partir de las insuficiencias en la gestión administrativa para optimizar el efectivo. Dentro de las causas que originan esta debilidad en el diagrama está la necesidad de diseñar acciones que les permita al departamento de efectivo y gerentes, la administración eficaz del efectivo manipulado en sus sucursales y cajas de ahorro, en los momentos actuales hay falta de sistematicidad en los planes de asesoramientos por parte del departamento de efectivo, debido al trabajo operativo que demanda esta actividad.

Existe falta de integración del tesorero para que aporte mayores análisis sobre los límites de efectivo, redimiendo de los pasivos colocados, así como informes estadísticos que ofrezcan información relacionada con el costo por peso de los pasivos inmovilizados. Otro indicador que se encuentra afectado a nivel provincial es el porcentaje de efectivo manipulado por diferencias en caja, en su deterioro se observa que existe poca acción sobre las deficiencias detectadas por el auditor, así como la falta de máquinas contadoras de efectivo que proporcionen una mayor seguridad en el conteo diario.

En cuanto a la falta de estrategias de capacitación para los cajeros ha incidido el limitado tiempo para la capacitación, así como falta la integración del área de caja con el capital humano, esta debilidad afecta la calidad de los servicios, debido a las demoras en la tramitación de las operaciones. La fluctuación del personal dirigente en el área de efectivo ha incidido de forma negativa ya que ha faltado el personal con experiencia no solo para dirigirlos si no para mejorar la selección de los empleados en la bolsa. La falta de control de la disponibilidad de efectivo en los cajeros automáticos

### **2.3. Análisis de las posibles innovaciones a realizar en la organización en relación con las debilidades identificadas**

Diagnosticadas las principales debilidades que tiene el departamento de efectivo y su impacto en la aplicación en los Lineamientos de la Política Económica, donde se aplicaron diferentes técnicas y matrices para evaluar las debilidades que influían en el problema objeto de estudio, aplicando de igual forma varias herramientas que nos

permitieron validar dicho diagnóstico. Se pretende definir en este capítulo las posibles innovaciones a desarrollar que sirvan de solución a las debilidades identificadas, para elevar la eficiencia y eficacia de la administración del efectivo manipulado. El efectivo y los valores negociables, son componentes de la administración del efectivo de la que es responsable el administrador financiero. A él le corresponde cuidar que se mantengan los saldos adecuados, así como procurar que la administración se lleve a cabo con el menor de los costos posibles. También es probable que a él se le pida que considere la administración del efectivo como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión de este, pueda producir utilidades adicionales. A partir de que la institución se enfrenta con éxito a los nuevos servicios de la nueva política monetaria, recogidos en el capítulo de la Política Macroeconómica-política monetaria en el otorgamiento de créditos para la construcción de viviendas, y reparación por esfuerzo propios y a los trabajadores por cuenta propia, así como el incremento de los cobros de los TCP. Las sucursales y cajas de ahorro han incrementado el nivel de operaciones tramitadas y de efectivo manipulado. Dentro de la actividad más afectada se encuentra la dificultad de garantizar en tiempo el dinero necesario para cada operación una vez que las sucursales solo cuentan con un límite en bóveda en correspondencia con sus necesidades.

En este capítulo se puntualiza una propuesta de innovación para solucionar, total o parcialmente, las debilidades identificadas, que tendrá un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la organización.

Al revisar las innovaciones propuestas anteriormente para resolver las debilidades, se observa que algunas están interrelacionadas. Después de integradas quedan de la siguiente forma:

1. Diseñar acciones de gestión para la administración óptima del efectivo, en colaboración con los informáticos, de forma tal que responda al objetivo de mejorar la calidad de los servicio bancarios, favoreciendo el control del efectivo y a la obtención de mayores ingresos por la disminución del exceso del mismo en bóveda y por la disminución del costo de trasportación.

2. Elaboración e implementación del sistema de pago por rendimientos, para los trabajadores de área de efectivo.
3. Elaborar acciones de capacitación en las áreas de efectivo de cada sucursal.
4. Diseñar un sistema de acciones de control dirigidas al personal que labora en la actividad de efectivo.
5. Diseñar e implementar un sistema logístico que garantice la necesidad de recursos materiales por cada dependencia en correspondencia con el nivel de actividad.

#### **2.4. Selección y fundamentación de la innovación fundamental que incide en el funcionamiento eficiente de la entidad**

Tomando en consideración el impacto en la gestión del BPA, su factibilidad de aplicación y su relación con los lineamientos se selecciona la innovación: diseño de acciones de gestión para la administración óptima del efectivo, de forma tal que responda al objetivo de mejorar la calidad de los servicios bancarios, favoreciendo el obtener mayores ingresos por la disminución del exceso de efectivo en bóveda y por la disminución del costo de trasportación.

Con la innovación seleccionada se le da respuesta a la necesidad que tiene la organización de lograr un alto nivel de satisfacción al cliente y a su vez, lograr que el BPA administre de forma óptima el efectivo manipulado mediante informaciones estadísticas con alto nivel de precisión, requisitos para una correcta toma de decisiones y para lograr el liderazgo en la calidad y eficiencia en los servicios de caja. La innovación coadyuvará al cumplimiento de los principales objetivos del BPA y permitirá aumentar los ingresos por la colocación de los pasivos y por la disminución de los costos, al poderse realizar un mejor análisis de los mismos. A partir de la implementación de los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el personal que labora en la actividad de efectivo, se enfoca en lograr una estructura adecuada en la planificación monetaria, manteniendo los elementos básicos del control interno y aumentando la credibilidad de los clientes con una disminución de riesgos.

Desde el punto de vista bancario los depósitos del sector poblacional constituyen pasivos para la institución, o sea son obligaciones que contrae el banco con sus acreedores (cuenta ahorristas) a cambio del pago de un determinado interés. Estos pasivos son convertidos en activos mediante el otorgamiento de financiamientos, de los cuales el banco obtiene un ingreso (interés o comisión) que les permite cubrir sus gastos y obtener un margen de utilidad.

Las sucursales captadoras de pasivos son aquellas que aunque dentro de sus funciones tiene la de prestar dinero, los depósitos que recibe de la población permiten cubrir el otorgamiento de financiamientos quedando libre una parte de estos pasivos, lo que posibilita a la sucursal colocarlos o invertirlos.

Las sucursales colocadoras se caracterizan por contar con un amplio mercado para la colocación de sus pasivos, pero su fuente de obtención de dinero (pasivos) está limitada, de esta forma sus operaciones de activos (financiamientos) superan a los pasivos captados.

El procedimiento de la distribución de ingresos se basa en el principio de que cada sucursal tiene el derecho de recibir ingresos por sus pasivos captados y no colocados, así mismo las sucursales que colocan pasivos sobrepasando los propios, no pueden ser los únicos beneficiarios de la colocación; por lo que parte de estos ingresos derivados de la colocación de pasivos deben ser transferidos a las sucursales que captaron los mismos.

La estrategia de la provincia siempre ha sido operar con el efectivo mínimo para obtener mayores ingresos en la colocación interbancaria por lo que el análisis se centra en los comportamientos históricos, tratando de ajustar el límite en correspondencia con los excesos, las entradas y salidas que mantiene la sucursal. Después que las sucursales conocen sus límites de control y el saldo óptimo de efectivo que necesitan para realizar sus operaciones, pueden adecuar la composición de las remesas y así disminuye el riesgo de quedarse sin efectivo por análisis insuficientes de los custodios y dirigentes que tienen implicación en las solicitudes de las remesas.

## **2.5. Propuesta de acciones de gestión para la administración óptima del efectivo**

Para la aplicación de las soluciones de las principales innovaciones, se cuenta con los recursos necesarios y con las tecnologías para darle solución a la innovación proyectada.

La primera etapa inicia, con la selección del grupo de trabajo que participará, conformado por especialistas con posibilidades de tributar a la propuesta. Actuará como coordinador de las acciones el departamento de organización y se incorporan un compañero seleccionado por los departamentos de: efectivo, banca empresa e informática. El jefe de cada departamento provincial, tiene la responsabilidad de encomendarle la tarea al más conocedor de los temas de efectivo en las áreas de trabajo.

Segunda etapa. Una vez aprobado el grupo de trabajo tendrán la responsabilidad de diagnosticar los temas y elaborar el programa de las acciones. En el proceso de diagnóstico se aplicarán técnicas, tales como:

- Tormenta de ideas.
- El trabajo en grupos.
- Encuestas a trabajadores del área de efectivo.
- Entrevistas a cuadros y funcionarios del área de efectivo.
- Obtención de resultados estadísticos relacionadas con las entradas y salidas del efectivo manipulado, las diferencias, los excesos, los límites de efectivo en bóveda y cantidad de operaciones realizadas por sucursales y cajas de ahorro.
- Informes de las visitas de asesoramientos a las sucursales.

Tercera etapa. Con el análisis minucioso de la información obtenida en el diagnóstico, se procederá al diseño de la herramienta de trabajo.

Cuarta etapa, realizar una reunión de trabajo en el área de informática, previamente coordinada por el subdirector de medios, para solicitar la innovación que garantizará materializar las acciones.



Quinta etapa. Los informáticos tendrán la responsabilidad de crear un software que permitirá la captura de los datos del comportamiento del efectivo manipulado, que admita la interface con el sistema contable SABIC.Nef, para que la base de datos siempre esté actualizada.

Para garantizar la administración óptima del efectivo en el BPA de Sancti Spíritus, se hace necesaria la implementación de una de una Herramienta de trabajo, la que aportara la información de un sistema que se programará sobre plataforma web, usando PHP y JavaScript como lenguajes de programación y Apache como servidor web. El empleo de PHP y Apache se enmarca en el propósito declarado en el país, de desarrollar aplicaciones que empleen software libres y códigos abierto. Como motor de bases de datos el sistema usa el servidor Microsoft SQL Server 2005, debido a que la base de datos objeto de consultas se encuentra diseñado.

Sexta etapa. El subdirector de medios presentará la propuesta de innovación al consejo de dirección para su aprobación y presentación en la oficina central, amparado en la evaluación económica – financiera de la solución de la innovación.

Séptima etapa. Para la mejora continua de esta propuesta y posterior materialización, el especialista en capacitación de la dirección provincial, planificará para el 2015, acciones de capacitación sobre el proyecto. Todos los colaboradores que trabajan en la actividad de efectivo e informáticos de las sucursales y cajas de ahorro participarán en dichas actividades.

La octava etapa consiste en introducir al software la información generada en el proceso de diagnóstico, relacionadas con las entradas y salidas del efectivo manipulado, las diferencias, los excesos, los límites de efectivo en bóveda y cantidad de operaciones realizadas por sucursales y cajas de ahorro.

Novena etapa. Los especialistas de efectivo explotarán el software implementado, permitiendo el análisis al detalle, por día, semana y por mes, tanto a nivel de cajero, caja de ahorro como sucursal. No teniendo que esperarse al fin de mes, ya que en cualquier momento se puede hacer un análisis y redistribución de ese efectivo.

La décima etapa consiste en monitorear el funcionamiento del software implementado, mediante los asesoramientos a ejecutar en las sucursales y cajas de ahorro, al realizar acciones de control sobre la veracidad de la información obtenida.

**2.6. Plan de actividades para la acción de gestión que garantice la administración óptima del efectivo, según la instrucción 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.**

**Tabla 2.5. Plan de actividades para el proyecto de innovación. (Instrucción 1)**

No	Actividades	Meses												Dirige	Participan	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
<b>CAPITULO II: FUNCIONAMIENTO INTERNO.</b>																
<b>II.1. Actividades en función de la razón de ser de la Empresa:</b>																
II.1.1	Seleccionar el grupo de trabajo, conformado por especialistas con conocimiento en la temática.												2014		subdirector de medios y su reserva	J' Dpto. de efectivo y el tesorera.
II.1.2	Realizar una búsqueda por las páginas de INTRANET, en el portal interbancario para localizar trabajos similares en el resto de los bancos del sistema.												2014		Subdirector de medios y su reserva	J' Dpto. de efectivo y el tesorera
II.1.3	Incluir en el presupuesto de												2014		Subdirector de medios y su reserva	j' dpto. de efectivo y el tesorera

	capacitación e innovación del 2015.																
II.1.4	Capacitación del personal implicado	x	x											subdirector de medios y su reserva	j' dpto. de efectivo y el tesorera		
II.1.5	Preparar la información a introducir en los Software		x	x										jefe área de informática	j' dpto. de efectivo y el tesorera		
II.1.6	Propuesta en macha.				x	x								jefe área de informática	j' dpto. de efectivo el y tesorera		
II.1.7	Controles sistemáticos							x	x					subdirector de medios y su reserva	comité de control		
	Sistema de software implementado									x							
	Mantenimiento del software										x						

Fuente: Elaboración Propia

**2.7. Actividades del plan que se refiere al proyecto de solución**

**Tabla 2.6. Plan de acción 2014-2015.**

9	Control y monitoreo del sistema (software) y verificación de la veracidad de la información	6 de julio al 4 de agosto 2015	Director Provincial	Subdirector de Medios y dpto. de efectivo
---	---	--------------------------------	---------------------	---

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>No</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>
1	Realizar la selección del equipo de trabajo que participará en la propuesta de la innovación.	10 al 14 de nov /2014	Subdirector de Medios y su reserva	Dpto. de organización y efectivo.
2	Realizar una búsqueda por las páginas web de INTRANET, en el portal interbancario para localizar trabajos similares en el resto de los Bancos del sistema.	17 al 21 de nov /2014	Depto. de organización y efectivo	Grupo de trabajo
3	Realizar una reunión de trabajo con el área de informática para socializar la innovación.	17 al 21 de nov /2014	Subdirector de Medios y su reserva	Grupo de trabajo
4	Presentar la innovación al Consejo de Dirección para su aprobación en la Oficina Central. amparado en la evaluación económica-financiera de la solución de la innovación	24 al 28 de nov /2014	Director Provincial	Grupo de trabajo
5	Análisis de la respuesta de la Oficina Central sobre la innovación propuesta.	24 al 28 de nov /2014	Director Provincial	Grupo de trabajo
6	Capacitación del personal implicado	5 de enero al 5 de febrero 2015	Especialista en servicios bancarios	Grupo de trabajo
7	Preparar la información a introducir en los Software	6 de febrero al 2 marzo 2015	Informáticos	Grupo de trabajo
8	Implementación y exportación de software implementado	6 de abril al 5 de mayo 2015	Informáticos	Subdirector de Medios

10	Mantenimiento del sistema (software)	Del 6 al 20 de octubre 2015	Subdirector financiero	Informáticos
----	--------------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------

**Fuente: Elaboración Propia**

### **Evaluaciones económicas financieras de las soluciones propuestas**

Con la innovación propuesta, acciones de gestión para la administración óptima del efectivo en el BPA de Sancti Spíritus, se logrará establecer una distribución financiera eficiente y eficaz, mejorando la calidad en los servicios con niveles de información oportuna y veraz, manteniendo los elementos básicos del control interno. Desde el departamento de efectivo se podrán observar las sucursales desemisoras o emisoras de efectivo, permitiendo el análisis y la toma de decisiones en cuanto a las diferencias de efectivo, cantidad de operaciones de los cajeros y con el efectivo manipulado, elementos a tener en cuenta en el momento de remesar o solicitar valores en consecuencia con lo anteriormente expuesto.

En los indicadores de la innovación se consideran los elementos que tienen mayor peso, como el costo de trasportación, límites de efectivo y el rendimiento de los pasivos colocados por el concepto de efectivo manipulado, destacándose que la relación costo- beneficio es satisfactoria, ya que el sistema de acciones no implica gastos adicionales.

**Tabla 2.7. Análisis de la variación de los gastos e ingreso**

<b>Análisis</b>			
Concepto	Cierre 2014	Cierre 2015	Variación
Gastos de transportación	CUP	CUP	CUP
	64 .0	52.0	12.0
Ingreso por los pasivos colocados	20 000.0	26 000.0	6 000.0

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.8. Análisis de la variación del límite de efectivo.**

<b>Análisis</b>				
Concepto	Limite aprobado 2014		Limite estimado 2015	Variación
Limite técnico de efectivo aprobado.	Plan CUP	Real CUP	CUP	CUP
	374.0	283.0	307.0	67.0

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas, a partir de una eficiente administración del efectivo manipulado, la institución incrementa sus ingresos por el concepto de pasivos colocados en 6000.0 CUP

### **Consideraciones finales del capítulo**

En este capítulo se pretende demostrar la necesidad de diseñar acciones que permitan obtener de forma eficiente datos estadísticos del efectivo manipulado a niveles de sucursales y cajas de ahorro, manteniendo los elementos básicos del control interno, lográndose una mayor optimización del efectivo, que se revertirá en la elevación de la calidad del servicio a los cliente, en el aumento de los ingresos y en

la disminución de los gastos de transportación, conteo, manipulación y acreditación de remesas.



*Conclusiones.*

## CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas del resultado de esta investigación fueron las siguientes:

1. Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de diseñar, implementar y controlar las acciones de gestión para la administración óptima del efectivo, con el objetivo de lograr un equilibrio monetario que garantice maximizar ingresos con un servicio eficiente, aspecto que está avalado por el lineamiento 46 del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
2. Las propuestas de las acciones, permiten mejorar el análisis de los especialistas del área de efectivo desde de datos estadísticos en tiempo real, con incidencia directa en los niveles de eficiencia y eficacia en el proceso.

*Recomendaciones.*

## **RECOMENDACIONES.**

Con el propósito de que la Dirección Provincial del BPA de Sancti Spiritus adopte políticas que contribuyan a la eficiencia en la gestión financiera, se recomienda:

- La implementación de la totalidad de las acciones de gestión y la evaluación para lograr la administración óptima del efectivo.
- La comprobación sistemática para un análisis en la efectividad del sistema de acciones implementado.
- La realización de un proceso para la mejora continua de la propuesta, mediante una planificación en el plan de capacitación del departamento de efectivo, en la extensión de las acciones de gestión para la administración óptima del efectivo a todas las oficinas de la provincia.
- El cumplimiento en el plan de actividades y el plan de acción elaborado para lograr la administración óptima del efectivo, orientada al mejoramiento de la institución.

*Bibliografía consultada.*

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- A. Miller, M. H. y Orr, D. (1996). A Model of the Demand for Money by Firms 4ta Jornada de Economistas. [s.l.]: [s.n].
- Álvarez Buylla Valle, M. (1987). Modelo económicos-matemáticos II. (Vol. 2). Ciudad Habana, Cuba: Editorial ISPJAE.
- Becerra, R. A. (2003). Modelos de Administración del efectivo [versión electrónica].
- Borrás Atiénzar, F. y Martínez Riverón, R. (1998). Cuba: Banca y Seguros, Una aproximación al mundo empresarial. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Caja de Ahorro del Mediterráneo.
- Bready, R. y Myers, S. (1993). Fundamentos de Financiación Empresarial. (4ta.Ed., Vol. 3). México: Editorial McGraw- Hill Iberoamericana.
- Casanovas Ramón, M. y Fernández Pascual, A. (2001). Tesorería. Nuevas Tecnologías aplicadas a la gestión de tesorería. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, S. A.
- Ernery, D. y Finnerty, J. (2000). Administración Financiera Corporativa. (1a. Ed.). México: [s.n.].
- Escobar Pérez, B. y González, J. y Zamora Ramírez, C. (2000). La mejora de la gestión de tesorería a través de su rediseño en lógica ABM/ABC. Revista Actualidad Financiera, 5 (4), 46-61.
- Gitman Lawrence, J. (1990). Administración Financiera Básica. (4ta.Ed.). México: Editora Horla.
- Gitman Lawrence, J. (1996). Fundamentos de Administración Financiera. (3a.Ed.). México: Editora Horla.
- Goodman, S. (1976). Administración de efectivo para empresas pequeñas y Medianas. México: Editorial Diana.
- Higuerey Gómez, A. (2007). Administración de Efectivo, Universidad de los Andes, Venezuela.
- Manual de Caja BPA. Efectivo. Carta Remesa 294.
- Montelongo Díaz, C. (1997). Material de Estudio de Administración Financiera

a Corto Plazo. Cuba: ISPETP.

- Vidal Gaspar, R. A. (2003). La Tesorería en el Banco. Análisis y propuesta para el trabajo con límites de efectivo en sucursales del Banco Popular de Ahorro, Tesis de maestría no publicada. Universidad de Holguín, Cuba.
- Villarreal, C. (2001). Administración del efectivo y valores negociables, Universidad Monterrey, México.
- 18. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
- 19. Weston, T.F. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.
- 22. Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro.
  
- Tesinas de las ediciones anteriores del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial.

Sitios web consultados:

- <http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/base/dinero.htm> Administración de efectivo contabilidad administrativa. (s.f.). Recuperado el 21 de abril del 2009
- <http://cursoadministración.blogspot.com/administración> Tesorería Administración de Tesorería. (s.f.). Recuperado el 31 de agosto del 2008
- <http://www.avalnet.com.co/bctesoreria.htm> Banca Corporativa-Tesorería. (s.f.). Recuperado el 3 de agosto del 2008.
- <http://www.sefin.hn/modernización.htm> Enfoque general del sistema de tesorería. (s.f.). Recuperado el 5 de marzo del 2009.