

Universidad de Sancti Spíritus
José Martí Pérez
Facultad de Contabilidad y Finanzas.

TRABAJO DE DIPLOMA

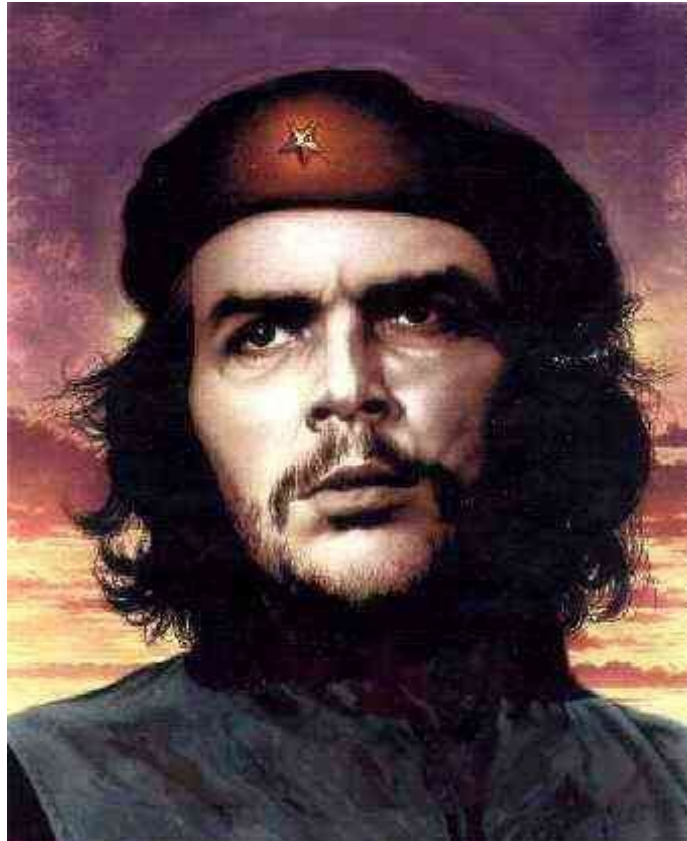
Título: Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de Desoft, División Sancti-Spiritus

Autor: Jorge Luis Neira Santana.

Tutor: MSc. Mariela Cantero García.

Junio 2011

Pensamiento:



Porque el socialismo...no se ha hecho simplemente para tener hermosas fábricas, sino se ha hecho para el hombre integral.

Dedicatoria:

A mi hijo, inspiración principal de mi vida. A mi Padre por apoyarme donde quiera que esté. A mis abuelos desde el más allá que quisieron lo mejor para mí. A mis compañeros de aula que compartieron en las buenas y las malas: Liset, Emilio, Mileny, Carmen, Machandí, Alina, Dunia, Arianne y Argelia.

Agradecimientos:

Agradezco a todas las personas que me han ayudado para poder salir vencedor de esta etapa de mi vida, a mi seres que se lo merecen, a mi tutora Mariela Cantero, que con su ayuda y apoyo ha hecho posible la realización de mi trabajo para la culminación exitosa de mis estudios. A mis compañeros de estudio y a la Revolución cubana, por la facilidad que nos ha brindado para convertirnos en hombres y mujeres de bien.

A todos ellos, muchas gracias.

Síntesis:

La investigación se basa en una temática que reviste gran importancia para el logro de la eficiencia y la eficacia en la gestión empresarial. Esta lleva por título:

Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de Desoft, División Sancti-Spíritus.

Analizar la situación económica- financiera de una entidad es un importante instrumento para la toma de decisiones en estas, pues permite evaluar el comportamiento de la capacidad para pagar las deudas, liquidez o el grado en el cual, la entidad ha sido financiada con recursos ajenos o la efectividad con que la empresa usa sus recursos o los rendimientos generados por las ventas y sus gastos. Con esta investigación, además de diagnosticar la situación económica financiera, se proponen las siguientes alternativas: Evaluar los niveles de ventas acumulados hasta el período objeto de análisis, la estructura y el comportamiento de las cuentas por cobrar, comparados con los ingresos y el comportamiento del ciclo de caja promedio de la División en estudio realizado durante los años 2008- 2009 para medir la efectividad con que opera.

Así como evaluar e interpretar con más profundidad los estados financieros, teniendo en cuenta el comportamiento de los flujos de efectivo para una adecuada toma de decisiones.

Índice:

ÍNDICE

I. Introducción	1-4
II. Capítulo I - Fundamentos sobre la liquidez empresarial y su impacto sobre la eficacia y la eficiencia.	5-30
1.1. La liquidez empresarial: políticas fundamentales para su gestión.	5-12

1.2. Control y Planificación de la liquidez: el presupuesto de efectivo.	12-15
1.3. La administración de la liquidez en la empresa: instrumentos fundamentales.	16-22
1.4. La descentralización y la división financiera.	23-28
1.5. Indicadores que permiten medir el impacto de la planificación y gestión de la liquidez en la eficacia y la eficiencia de la empresa.	28-30
III. Capitulo II La gestión de tesorería entre la división territorial y la tesorería de la casa matriz: diagnóstico.	31-50
2.1. Caracterización de Desoft (División SS). Estructura de la Tesorería.	31-39
2.2. Diagnóstico- financiero en la División territorial de Desoft: Casos seleccionados.	39-49
2.3. Esquema actual de gestión de tesorería entre la división territorial y la Tesorería Central de Desoft (casa Matriz): principales problemas.	49-50
IV. Capitulo III - La gestión de tesorería entre la División Territorial y la Tesorería Central de la Casa Matriz: una propuesta.	51-73
3.1. Propuesta del procedimiento financiero para la gestión de la tesorería entre la división territorial y la Casa Matriz.	51-61
3.2. Ilustración de escenarios en la división territorial seleccionada.	61-65
3.3. Análisis del impacto del procedimiento propuesto sobre la situación actual.	65-73
V. Conclusiones.	74
VI. Recomendaciones.	75
VII. Referencias Bibliográficas	76
VII. Bibliografía.	77
VIII. Anexos	
1. Anexo 1 Fuentes y destinos en MN	
2. Anexo 2 Estructura de Desoft (Casa Matriz)	
3. Anexo 3 Estructura de la División Sancti-Spíritus.	

Introducción:

I- INTRODUCCIÓN

La realidad, caracterizada por su acelerado desarrollo científico-tecnológico, su tendencia globalizadora y unipolar, sus graves problemas medioambientales y sus crisis económicas, políticas, sociales y de valores, exige desarrollar al máximo las potencialidades humanas para poder enfrentar el reto de un desarrollo sostenible.

Se impone, dado el explosivo ritmo de crecimiento de la información en cualquier campo del quehacer humano, la necesidad de un sujeto capaz de enfrentarse crítica e independientemente a este enorme cúmulo de información, al proceso de su búsqueda, asimilación y transformación creadora.

Las condiciones actuales del país demandan la preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo que necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, que lo guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más turbulento y complejo

Un objetivo fundamental de estos cambios es el saneamiento de las finanzas internas y para ello se necesita tomar decisiones cada vez más eficientes y eficaces; por tanto, impulsar el tema de la calidad de los servicios financieros en el país, es sencillamente consecuencia de las condiciones objetivas en que se viven.

Por lo que en la década del 90, Cuba comienza un nuevo período en el orden económico, matizado por un cambio en las relaciones comerciales que hasta ese momento se mantenían estables con el campo socialista, aún cuando la economía cubana se caracteriza por depender de la actividad exportadora e importadora.

Esta etapa se caracteriza por la ocurrencia de importantes cambios en las relaciones económicas, al insertarse el país en la economía mundial. En este sentido se han dado pasos con precaución, con vista a reanimar la actividad económica por diferentes vías, con lo cual las instituciones y entidades han debido buscar variantes que posibiliten su funcionamiento en las condiciones económicas actuales bajo las políticas y estrategias establecidas por el Estado Cubano.

En la búsqueda de este importante reto, una de las mayores potencialidades con que cuenta el país es garantizar un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos. También constituye un aspecto positivo, el balance financiero para facilitar la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital.

Derivado de lo anterior, el Gobierno se ha visto en la necesidad de tomar alternativas para lograr el desarrollo económico. La Ley de Inversiones Extranjeras constituye uno de estos cambios, lo que sin duda representa una contribución importante en la búsqueda de fuentes de financiamiento seguras y necesarias que permitan el desarrollo de muchas empresas, sobre todo, aquellas que por su importancia económica juegan un papel fundamental en el saneamiento de la economía interna. Esta situación motiva que el Gobierno centre sus esperanzas financieras en la eficiencia y eficacia con que trabajen estas empresas, que representan la entrada de capitales al país, los cuales se revierten en el desarrollo económico–social.

Para el logro de este objetivo juega un papel importante la administración financiera eficiente de los recursos, que garantiza la liquidez de las empresas y la generación de beneficios, por lo que identificar y analizar aquellos factores determinantes de la insolvencia y del fracaso empresarial, mejora y proporciona nuevos sistemas de

información que permiten detectar con suficiente antelación situaciones específicas de riesgo, lo cual deben ser objetivos básicos en la estrategia a seguir por esta institución.

Se desprende de estos propósitos, que una empresa alcanza el éxito a largo plazo, si tiende a sobrevivir en el corto plazo, lo que se logra, a través de una eficiente gestión y control de la tesorería, la cual tiene como fin administrar eficientemente el efectivo de la empresa. En este contexto cobró vida la División de Desoft Sancti-Spíritus, Sociedad Anónima.

Situación Problemática.

Actualmente, la administración financiera de Desoft, está centralizada en la Casa Matriz de La Habana, de esta forma la División Territorial, desconoce su participación real en los flujos monetarios de la empresa, y por lo tanto, no pueden actuar sobre estos y tomar decisiones en correspondencia con las estrategias definidas, por lo que la presente investigación asume como unidades de análisis las transacciones que se generan en la Tesorería Interna de Desoft y la Casa Matriz. Resulta evidente que hoy existe la carencia de un procedimiento centrado que logre el control y la gestión de los recursos financieros de la Tesorería Interna de la entidad. Estas razones constituyen la situación problemática de la investigación.

Problema Científico:

Insuficiencias en la gestión de la tesorería en la División Desoft de Sancti Spíritus, que impidan lograr el control de los recursos financieros.

Objeto de estudio: Cálculo y control de la tesorería interna de la División de Desoft. Sancti-Spíritus

Campo de acción: Tesorería interna de la División de Desoft. Sancti-Spíritus

Objetivo General:

1.- Proponer un procedimiento interno de tesorería en la División Desoft de Sancti Spíritus para lograr obtener el control y la gestión de los recursos financieros.

Objetivos Específicos:

1.- Analizar la bibliografía que permita fundamentar teóricamente el proyecto de investigación

2.- Diagnosticar la situación actual de la Tesorería Interna de la División de Desoft Sancti-Spíritus.

3.- Proponer un procedimiento en la entidad objeto de estudio.

Hipótesis:

Si se propone un procedimiento de tesorería interna de la División de Desoft. Sancti-Spíritus, entonces es posible lograr el control y la gestión de los recursos financieros.

Métodos de Investigación:

Métodos Teóricos:

- Histórico-lógico: Se trabajó con el objetivo de conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación, al analizar su trayectoria lógica.
- Análisis y síntesis: Para determinar dentro de toda la información obtenida los elementos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la tesis.

Métodos Empíricos:

- Análisis de documentos: Para obtener los elementos que existen en la bibliografía relacionados con el tema de investigación.
- Consultas a especialistas: Para obtener información que contribuya al cumplimiento del objetivo a partir de la experiencia de los especialistas:

Técnicas:

- Trabajo en grupo: Para la valoración de los diferentes criterios presentes en la bibliografía y su aplicación práctica en los profesionales.
- Revisión documental: Permitted determinar que no existe un procedimiento para el cálculo y el control de la tesorería interna

El **aporte práctico** está dado en la aplicación del procedimiento para el cálculo y el control de la tesorería interna de la División de Desoft. Sancti-Spíritus.

La **novedad científica** radica en el diseño de un procedimiento de acuerdo con las características de la entidad, concibiendo los Flujos Financieros de manera sistémica y totalizadora que permita reflejar de forma razonable la realidad presente y proveerá a la empresa de los recursos financieros que necesita para su desarrollo y control.

Este trabajo cuenta de la siguiente estructura como se muestra a continuación:

Introducción

Capítulo I: Fundamentos sobre la liquidez empresarial y su impacto sobre la eficacia y la eficiencia.

Aborda todo lo referente al control, planificación, la administración y descentralización de la liquidez empresarial y su impacto sobre la eficacia y la eficiencia.

Capítulo II: La gestión de tesorería entre la División Territorial y la Tesorería Central de Desoft: Diagnóstico.

Se hace referencia al diagnóstico, la problemática existente en cuanto a la tesorería interna y una breve caracterización de la División.

Capítulo III: La gestión de tesorería entre la División Territorial y la Tesorería de la Casa Matriz de Desoft: Una propuesta.

Se fundamenta la propuesta del procedimiento objeto de estudio.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Bibliografías.

Anexos.

Capítulo I:

2. CAPITULO I

1.- FUNDAMENTOS SOBRE LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL Y SU IMPACTO SOBRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA.

En el capítulo se fundamenta la teoría de la liquidez empresarial y sus indicadores que permiten el impacto en la eficacia y la eficiencia de la División.

1.1 La liquidez empresarial: políticas fundamentales para su gestión.

La capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen, se conoce como liquidez. Ello se refiere sobre todo a su habilidad de convertir en efectivo determinados activos y pasivos generalmente del tipo circulante.

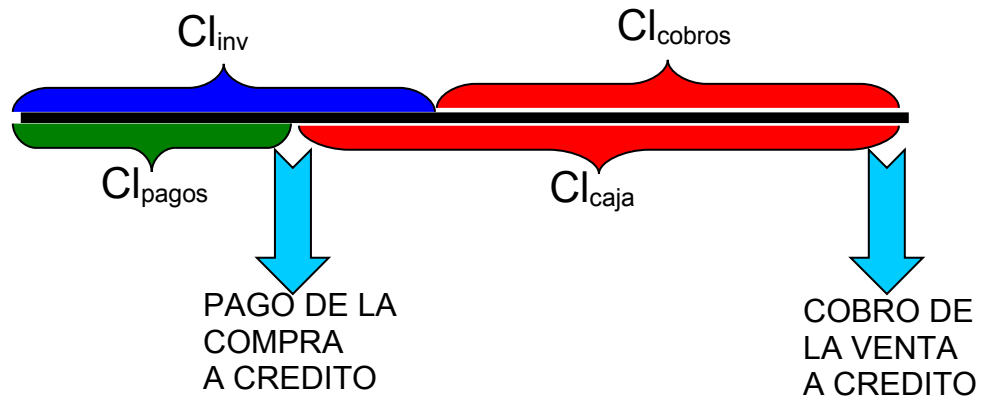
La tesorería por sus especiales circunstancias puede ser comparada con un depósito de líquido, con varios grifos de entrada y varios desagües de salida, en los que tanto los distintos departamentos como el tesorero tienen un cierto grado de control sobre el flujo que corre por ellos.

La administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la administración del capital de trabajo. Al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

El ciclo de flujo de efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde que se realiza el pago por una compra de materias primas a crédito hasta que se efectúa el cobro generado por las ventas del producto terminado. Está compuesto por dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pagos.

Figura No. 1.1.1 Ciclo de conversión del efectivo.





$$Cl_{operac.} = Cl_{inv.} + Cl_{cobros}$$

$$\therefore Cl_{caja} = Cl_{operac.} - Cl_{pagos}$$

$$\text{Red Arrow} \rightarrow E = \frac{\sum Pagos}{Rot.Efectivo}$$

Fuente: Reyes M. Conferencias de la asignatura Gestión financiera operativa. Maestría en Finanzas. 2004.

El ciclo operativo se conforma por:

- ❖ Período de conversión de los inventarios: Indica el tiempo promedio en que una empresa convierte sus inventarios en productos terminados y los vende a sus clientes. Los indicadores que lo caracterizan son:

$$\text{Plazo promedio del inventario} = \frac{360}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

La rotación del inventario y la eficiencia con que éste se administra son directamente proporcionales. Se considera alta la eficiencia si la rotación es alta, pero si es baja estará proporcionando una señal de peligro. La rotación puede verse afectada por la existencia de productos ociosos en el almacén que al incrementar su importe disminuye su rotación.

El costo de ventas comprende los costos de las producciones terminadas, y las mercancías vendidas entregadas a los clientes. El saldo de esta cuenta refleja durante el año el costo de las ventas efectuadas.

El inventario incluye las materias primas y materiales que se utilizan en la producción y la prestación de servicios, las mercancías destinadas a ser vendidas, útiles y herramientas que se utilizan para efectuar las actividades de la empresa.

El plazo promedio del inventario representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Puede considerarse como el tiempo que transcurre entre la compra de la mercancía y su venta.

Período de conversión de las cuentas por cobrar: es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranza.

$$\text{Plazo promedio de las cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

La Rotación de las cuentas por cobrar mide la capacidad que tiene la empresa de rotar sus cuentas por cobrar. Ello implica conocer la cantidad de ciclos de cobro que como promedio se pueden verificar en el lapso de un año.

El plazo promedio de cuentas por cobrar resulta indispensable para evaluar la política de cobros y créditos de la empresa.

Las ventas netas comprenden los importes por las entregas de los clientes de los productos terminados y mercancías adquiridas para este fin.

Las cuentas por cobrar reflejan el valor de las ventas a clientes que se encuentran pendiente de cobro. Estas cuentas se encuentran amparadas o respaldadas por instrumentos no formales de pagos (facturas, recibos, etc.).

❖ Ciclo de pagos: Este ciclo depende directamente del ciclo de convención de las cuentas por cobrar, ya que una vez que hayan sido cobradas la empresa estará en una posición adecuada para liquidar el crédito que se usa para financiar la producción. Los indicadores que lo caracterizan son:

$$\text{Plazo promedio de las cuentas por pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de las cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

La rotación de cuentas por pagar permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en un año. El comportamiento de este índice refleja que en un por ciento elevado puede traer como consecuencia un debilitamiento de la posición negociadora de la empresa al afectar su reputación crediticia frente a sus acreedores.

Las compras a crédito representan el importe de las mercancías y demás recursos materiales adquiridos pendientes de pago.

Las cuentas por pagar representan los importes pendientes de pago a proveedores. Reflejan todas las deudas que han sido contraídas en la modalidad de cuenta abierta o aquellas que se amparan solo en facturas.

El plazo promedio de las cuentas por pagar indica cual es el plazo en días en que la empresa salda sus deudas a corto plazo.

Modelos de Gestión de Liquidez

Partiendo de la importancia de la liquidez en la empresa, es de gran interés la correcta administración del efectivo. Para lograr este objetivo se necesita determinar las necesidades mínimas de liquidez, pudiendo utilizarse para ello diferentes métodos, los cuales se pueden clasificar en analíticos y matemáticos.

Dentro de los métodos analíticos se encuentra el “método corriente” o “ciclo de caja”. Se trata de un método sencillo, mediante el cual se determina el nivel mínimo de caja para operaciones que necesita una empresa.

Modelo del Efectivo promedio.- Se apoya en la rotación del efectivo.

$$E = \frac{\sum \text{Desembolsos}}{\text{Rot.}_E}$$

Existen métodos matemáticos que tienen una base más científica y son más precisos en la determinación del saldo óptimo y entre ellos se encuentran:

Modelo de William Baumol: Este modelo parte de aplicar el modelo de inventarios de William Baumol utilizado para determinar el lote óptimo o cantidad económica de la orden, a la gestión de caja.

Modelo de William Beranek: Supone que se produce un flujo regular de ingresos durante el año con desembolsos periódicos de tesorería. Según este modelo, el saldo de tesorería óptimo se encuentra en el punto en el que la probabilidad de insuficiencia de fondos sea igual al tipo de rentabilidad de las inversiones financieras entre costo derivado de no tener disponibilidades suficientes al vencimiento.

Modelo de Merton Miller y Daniel Orr: Analizan en su modelo cómo debería gestionar la empresa sus saldos de tesorería, si no puede predecir día a día las entradas y

salidas de efectivo. En el modelo el saldo de tesorería varía hasta que llega a un límite superior y en ese momento la empresa compra los títulos necesarios para hacer volver el saldo de tesorería a su nivel normal. De nuevo se deja variar el saldo de tesorería hasta que llega a un límite inferior y se venden los títulos necesarios para devolver el saldo a su nivel normal (nivel deseable). La empresa solo tomará acción cuando el nivel de efectivo alcance el nivel máximo o mínimo, y mientras tanto el saldo puede variar. ¹

Políticas para la administración del efectivo.

La administración del efectivo y de los valores negociables es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo. Los valores negociables y la caja suministran a la empresa los medios de pagar las facturas a medida que vencen por ser los activos más líquidos.

La administración del efectivo abarca un ínter compensación del tipo riesgo-rendimiento. Los activos líquidos proporcionan la mayoría de las veces bajos rendimientos; sin embargo, su tendencia reduce el riesgo de la empresa. Con el pasar del tiempo, la administración del efectivo se torna más y más importante producto del incremento de las tasas de interés, además, la división de las tenencias de activos líquidos, en este caso, del efectivo, comprende el manejo del dinero de la empresa, con el objetivo de obtener mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por concepto de interés sobre cualquier fondo utilizado.

Las estrategias básicas que debe utilizar la empresa en el manejo del efectivo son las siguientes:

1. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas por escasez de productos.

¹ Stephen, Randolph y Jeffrey. *Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición Pág.849-856.*

3. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas de cobros muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contados, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

Administración de las cuentas por pagar

La conveniencia de retardar las cuentas por pagar para la empresa debe quedar clara. Con frecuencias las empresas se ven limitadas en el tiempo disponible para pagar sus cuentas. La dilación de cuenta por pagar es una estrategia que debe tener en cuenta una empresa que quiera disminuir su necesidad de efectivo, y en consecuencia sus costos de operación.

Administración eficiente del inventario

Otra manera de reducir al mínimo el efectivo necesario es aumentar la frecuencia de rotación del inventario. Esto puede hacerse de cualquiera de las siguientes formas:

- ✓ Aumentando la rotación de sus materias primas mediante el empleo de técnicas eficientes de control de inventario.
- ✓ Disminuyendo la duración del ciclo de producción a partir de la puesta en práctica de una mejor planeación de la producción, de la elevación de la eficiencia, así como mediante la programación y el control. El reducir el ciclo de producción provoca un aumento en la rotación del inventario de producción en proceso.
- ✓ Se puede aumentar la rotación de los productos terminados pronosticando mejor la demanda y planeando mejor la producción, de forma tal que coincida con los pronósticos. Al llevar a cabo un control eficiente del inventario de productos terminados se logrará una frecuencia mayor en su rotación.

Administración de las cuentas por cobrar:

Para reducir la necesidad de efectivo para las operaciones, la empresa acelera los cobros. La inversión en cuentas por cobrar contribuye a la inmovilización del efectivo,

que de estar a disposición inmediata podría invertirse en otros activos que generarían utilidades.

Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecer crédito a los clientes permite alcanzar un nivel más alto de ventas, que el que podría alcanzar al realizar solamente ventas al contado. Las condiciones de pago que generalmente ofrece una empresa las impone al campo industrial en que opera.

Las condiciones de pago de la empresa se relacionan con las normas de cobros, los estándares de política de crédito y las cobranzas. Los estándares de crédito son el criterio para determinar a quién debe concederse crédito y la política de cobro determina las gestiones que hace la empresa para cobrar sus cuentas. Todos los cambios en condiciones de pago, estándares de crédito y política de cobros pueden utilizarse para disminuir el plazo promedio del período de cobro sosteniendo o aumentando al mismo tiempo las utilidades totales.

La iniciación de un descuento por pronto pago, la utilización de estándares de crédito restrictivos o la iniciación de una política de crédito agresiva, reduce el plazo promedio de las cuentas por cobrar. Es importante que la empresa considere las consecuencias de todas estas acciones en las ventas y utilidades.

1.2 Control y Planificación de la liquidez: el presupuesto de efectivo.

Entre las funciones a llevar a cabo por Tesorería, está la del Control y Planificación de la Liquidez, para esta función debe primeramente plantearse una política bancaria para definir con qué cantidad de entidades bancarias se va a relacionar y de qué tipo, además de la determinación de la cantidad de cuentas que debe tener la empresa. Revisará periódicamente el flujo de información entre la empresa y las entidades bancarias, las operaciones realizadas en todas las cuentas con vistas a conocer la situación de las mismas, y controlará la liquidación de los intereses en dichas cuentas. Será la encargada de resolver las situaciones originadas producto de las relaciones con Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias.

Otra tarea que debe acometer la Tesorería es la revisión diaria todas las cuentas corrientes y de crédito, así como de los cobros y pagos y el análisis de las políticas que ha seguido la empresa en este aspecto, para proponer métodos más eficientes.

Mantener el mínimo de liquidez ociosa para lograr una gestión eficiente, es otra tarea de suma importancia para cumplir esta función, pues esos saldos no dan rentabilidad a la empresa.

Por último, dentro de esta función también se encuentra un aspecto muy importante que es la confección del Presupuesto de Efectivo, herramienta de trabajo que resulta imprescindible si se quiere sacar el máximo provecho a la actividad de Tesorería.

Presupuesto de Efectivo.

La preocupación del administrador financiero en el corto plazo, en las operaciones con el efectivo y su movimiento, en esencia gira en torno del flujo de efectivo. En todas las empresas es necesario hacer una predicción acerca de las posibles entradas y salidas de efectivo, así como determinar aproximadamente en qué período de tiempo no contará con suficiente dinero para cubrir sus obligaciones, de esta manera se podría pedir préstamos con anticipación.

El presupuesto de efectivo se define como un plan de entradas y salidas de dinero, y revela si la empresa es capaz de cumplir con sus obligaciones, así como también el momento en que podría invertir en valores negociables para obtener una utilidad adicional. Su confección correcta constituye una tarea esencial para los administradores financieros, y se elabora según el período de tiempo que se tome, puede ser a corto, mediano, o a largo plazo.

El flujo de caja forma parte del presupuesto de efectivo, se caracteriza por las entradas de efectivo y los desembolsos del período. En su elaboración es necesaria la participación de otros departamentos de la empresa, ya que pueden ofrecer información valiosa para la estimación.

Una forma de afrontar la realidad cambiante es por medio de la elaboración de diferentes tipos de presupuestos, de acuerdo con las diversas situaciones que puedan presentarse: el presupuesto optimista (que tiene en cuenta los supuestos más favorables); el presupuesto más probable (el que tiene en cuenta el mantenimiento de las variables más importantes); el presupuesto pesimista (situación desfavorable más extrema que pueda afrontar una empresa).

La elaboración del Presupuesto de Tesorería se puede realizar de la siguiente forma:

ENTRADAS DE EFECTIVO

Menos: DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Más: SALDO INICIAL EN CAJA

SALDO FINAL DE CAJA

Menos: SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO

DÉFICIT O SUPERÁVIT DE EFECTIVO

Entradas de Efectivo: Incluye el total del efectivo que la empresa espera recibir o ha recibido en el período. La entrada fundamental de cualquier presupuesto de efectivo es el pronóstico de ventas. A partir de este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar por las ventas proyectadas. Además, existen otras fuentes de efectivo, éstas pueden ser por:

- Cobros de ventas a crédito
- Cobros de ventas al contado.
- Cobros anticipados.
- Cobros de intereses.
- Ingresos por dividendos.
- Financiamientos recibidos por emisión de acciones y obligaciones
- Préstamos bancarios.
- Otros ingresos.

Salidas de Efectivo: Están constituidas por el total de efectivo que la empresa espera desembolsar en el período como pueden ser:

- Compras en efectivo.
- Pagos de las cuentas por pagar.
- Pagos diferidos.
- Pagos anticipados.
- Pagos por operaciones: nóminas, gastos de personal, seguridad social, impuestos relacionados con el salario.
- Otros pagos como: alquiler, luz y teléfono.
- Inversión de Capital (adquisición de activos fijos).
- Impuestos e intereses.
- Pagos de dividendos.
- Amortización de préstamos.

Flujo Neto de Efectivo: Es el resultado de deducir a las entradas de efectivo los desembolsos.

Una vez que se ha determinado el flujo neto de efectivo, se le añade a éste el saldo inicial para determinar el saldo final en caja. Por último, se le deduce al saldo final el saldo óptimo de efectivo. Si las salidas de efectivo superan las entradas, se está en presencia de un déficit de efectivo, por lo que la empresa debe buscar el financiamiento adecuado. Si por el contrario, las entradas de efectivo exceden las salidas, se está en presencia de un superávit de efectivo, por lo que la empresa debe definir la forma más conveniente de inversión.

1.3. La administración de la liquidez en la empresa: instrumentos fundamentales.

La función de las finanzas se encuentra dentro de la estructura organizativa de entidades económicas, a un nivel alto, debido a que todas las actividades que se

generan en la misma tienen implicaciones financieras, por lo que de las decisiones de esta área, depende su éxito o fracaso.

La gestión financiera empresarial se ocupa del análisis de los datos financieros, la planeación financiera, la administración del activo y gestión del financiamiento, para lo cual el punto de partida es la determinación de la estructura de capital.

El administrador financiero es la persona encargada de realizar estas funciones, determinar cómo se compone el activo dentro del Balance General, buscando la óptima estructura entre el activo circulante y el activo fijo, así como los niveles óptimos de cada tipo de activo, además de planear la adquisición y el exceso de fondos, de manera que se maximice el valor de la entidad.

"... La administración del capital de trabajo neto determina, o nos indica la posición de liquidez de la empresa, aspecto importante para seguir operando en la entidad".²

Dentro de la determinación de la estructura de capital se establecen las fuentes de financiamientos necesarios para acometer las inversiones en activos, teniendo en consideración el costo de cada una de ellas y de buscar la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo.

La gestión financiera empresarial abarca la gestión operativa (a corto plazo) y la gestión a largo plazo (estratégica). La primera se ocupa de la planificación y control del flujo de dinero entre cuentas de activo y pasivo de la empresa, y dentro de ésta juega un papel muy importante la gestión de liquidez, que se entiende como la política definida por la empresa con el objetivo de buscar proporciones óptimas entre el efectivo y las inversiones financieras temporales, buscando una alta rentabilidad con el menor riesgo posible.

Una de las áreas fundamentales que abarca la gestión de liquidez es el Cash Management, el cual se define como: "...el conjunto de medidas estratégicas y

² Steven Bolten. Pág. 492.

organizativas que afectan a los flujos monetarios y, en definitiva, a los resultados financieros de una Empresa”. Es un concepto que abarca la Gestión de Tesorería y la administración de los flujos de efectivo que provienen de la gestión de ventas y cobros a clientes y de la gestión de compras y pagos a proveedores.³

Para lograr administrar eficientemente el flujo de dinero, los administradores financieros de los negocios deben captar el máximo de dinero, explotarlos eficientemente y controlar como estos se gastan, lo cual permite obtener la liquidez óptima.

Al llegar el Cash Management a las empresas surge la figura del Tesorero, el cuál es el responsable, junto al personal de su área de trabajo, de dirigir el Departamento de Tesorería.

La Gestión de Tesorería es definida como: “gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación”. A través de ella se gestionan los canales por los que fluye el dinero de la Empresa (Cajas, Carteras, Cuentas de Depósito y Líneas de Crédito) en sus correspondientes monedas, controlando mediante la Conciliación Bancaria los movimientos bancarios y comprobando los acuerdos con los Bancos. También se prevé y controla el Cash Flow y los saldos según múltiples criterios y se toman las decisiones de financiación y de traspaso entre las distintas cuentas para optimizar la tesorería.⁴

...la estructura del balance difiere bastante de un país a otro en función de las prácticas y nomenclatura contable vigente y de una empresa a otra en función de las características de su actividad. Sin embargo, más allá de nombre o

³ Steven Bolten. Pág. 493.

⁴ Brealey R. y Myers S. *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 4ta edición. Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. Madrid. 1993. Pág. 958.

particularidades ramales, su estructura esencial es bastante parecida en cualquier parte del mundo o en cualquier empresa. ⁵

En el Balance General el efectivo o recursos líquidos está formado por:

- ✓ Efectivo en caja tanto en billetes como en monedas. Utilizado para realizar operaciones de poco monto dentro de la empresa...“El efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranaje del negocio, sin él el proceso se detiene“. ⁶
- ✓ Cuentas corrientes en los Bancos o depósitos a la vista. Se utilizan para realizar los pagos e ingresos y generalmente no generan intereses.
- ✓ Cuentas bancarias de depósitos o depósitos a plazo. Ganan intereses y pueden convertirse en efectivo.

El concepto de efectivo incluye también los equivalentes de efectivo o inversiones de corto plazo que son muy líquidos y se pueden convertir fácilmente en efectivo.

En cualquier empresa la actividad de Tesorería es de vital importancia, pues constituye una herramienta de dirección. Se pueden mencionar los objetivos que debe tener cualquier tesorería para llevar a cabo una gestión eficiente.

- Contar con equipos automatizados o simplemente de forma manual y logrando que se eviten los saldos que no obtienen rentabilidad (saldos ociosos)
- Controlar con periodicidad los flujos de ingresos y pagos, colaborando a agilizar que los ingresos estén disponibles lo antes posible y aprovechando al máximo los términos de pago.

⁵ Salas Oriol Amat. *Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000. S.A. Abril 1997. Pág. 220.*

⁶ Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. *Publicaciones Periódicas. Número 11. MES 1998. Pág. 28.*

- Determinar los ritmos de tesorería, o sea, tratar de que los flujos de ingresos y desembolsos coincidan lo más posible, para evitar períodos de exceso de liquidez y de déficit y poder lograr una eficaz gestión del efectivo.
- Reducir los traspasos, que no es más que hacer coincidir el lugar (banco) donde se localizan los ingresos y se realizan los pagos.
- Optimizar el efectivo, lo que es lo mismo, minimizar el costo de financiación e invertir los excedentes temporales en activos financieros. Minimizar el costo de financiación se puede lograr adoptando la forma de endeudamiento más adecuado y por el período y la cantidad correctos. Por otra parte, la empresa debe invertir los excedentes temporales de efectivo en activos que reúnan las condiciones óptimas de solvencia, liquidez y rentabilidad... "La tesorería es simplemente una de las materias primas que se necesita para hacer negocios".⁷

Todos los objetivos mencionados se alcanzarán si el departamento de tesorería está bien organizado, con una correcta estructura y distribución de las funciones. Así mismo, el personal de la actividad tendrá conocimiento del mercado monetario, de los activos financieros y políticas bancarias, así como de todo lo relacionado con la actividad de la empresa (financiera o no).

Las empresas tienen diferentes motivos para tener saldos de efectivo, entre estos:

- ✓ Realizar operaciones diarias de compras y ventas.
- ✓ Hacer frente a emergencias, donde los flujos de efectivo son impredecibles en muchos casos.
- ✓ Invertir el dinero en negocios que aporten rentabilidad.
- ✓ Aprovechar los descuentos comerciales.
- ✓ Mantener una buena posición crediticia, lo que le puede permitir comprar en términos favorables y obtener créditos de los bancos e instituciones

⁷ Aranda Hipólito A. W. *Gestión Técnico Económica. Centro de Estudios Ramón Areces S. A. Pág. 669.*

financieras no bancarias. Al aumentar el nivel de efectivo, mejoran las razones financieras, tales como liquidez y la prueba ácida.

El efectivo necesario se puede conseguir de tres fuentes fundamentalmente:

- ✓ Aportaciones de capital por parte de los dueños.
- ✓ Préstamos a corto y largo plazo.
- ✓ De los clientes producto de los bienes y servicios vendidos.

Sin embargo, debido a que es de suma importancia para cualquier Tesorería, optimizar el dinero, el tesorero de una empresa se encuentra ante la misión de elegir entre el efectivo y los títulos negociables, o sea, buscar las proporciones óptimas entre el efectivo y las inversiones financieras temporales que permitan eliminar todo riesgo de insolvencia y a su vez obtener mayores niveles de rentabilidad. El efectivo proporciona liquidez y es esencial para afrontar los pagos; sin embargo, los activos que son "casi efectivos" cubren muchas de las funciones del efectivo y proporcionan un rendimiento que el efectivo no proporciona por sí mismo.

Lograr un adecuado equilibrio entre los beneficios y los costos de liquidez, es una parte esencial de la Gestión de Tesorería, función que realiza el Tesorero al decidir sobre la distribución de los activos líquidos entre efectivo y valores negociables... "El éxito de una empresa se mide en base a los beneficios y la tesorería que es capaz de generar...".⁸

Administración de los Flujos de Efectivo. El Float.

El float se origina producto de la diferencia entre el momento en que la contabilidad de la empresa registra una entrada o salida de Tesorería a través del saldo de efectivo en banco y el momento en que el banco realiza el ingreso o el pago, es por ello que se hace tan necesario en la empresa realizar la conciliación bancaria. La diferencia entre ambos saldos está determinada tanto por el procedimiento de cobro,

⁸ Salas Oriot Amat. *Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000 S.A. Abril 1997. Pág. 37.*

como por el procedimiento de pago; esta diferencia entre el concepto contable de devengo y el financiero de flujo es lo que explica el float.

El flujo de tesorería informa de las transacciones que afectan la disponibilidad de la empresa, por tanto ayuda a evaluar su capacidad para generar tesorería. Al respecto Amat señaló.... "es útil para evaluar la posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso".⁹

Producto del tránsito, la empresa gana como resultado de los cheques en proceso de pago y pierde como resultado de los cheques en proceso de cobro.

En el caso de los cobros, cuando la empresa recibe un cheque de un cliente, lo deposita en el banco y aumenta su saldo de efectivo en los libros de la empresa pero mientras el cheque depositado no llega al banco este efectivo no está disponible, por lo que todo cheque depositado por la empresa hasta que no ha sido aceptado por el banco constituye un Cobro en Flotación.

En el caso de los pagos, ocurre lo contrario, pues al emitir la empresa un cheque para el pago a un proveedor, inmediatamente realiza la anotación contable, por lo que el saldo en efectivo registrado por la contabilidad se reduce por el importe del cheque. No obstante, el saldo de efectivo que tiene la empresa en una cuenta bancaria no se rebaja hasta que el cheque es depositado por el proveedor en el Banco. En este caso, el saldo de la cuenta bancaria de la empresa que realiza el pago, es superior al saldo según los libros de contabilidad de la misma, por el importe del pago en flotación.

El período de flotación es la demora en el movimiento de los fondos. En consecuencia, se puede hablar del período de flotación de ingresos y período de flotación de pagos. El período de flotación neto es la diferencia entre el período de flotación de ingresos de pagos.

⁹ *González Jordán, B. Introducción a las Decisiones Financieras Empresariales. Pág. 15.*

El Tesorero debe tener conocimiento profundo de los fondos en tránsito para utilizarlo en beneficio de la empresa y prever las necesidades y excedentes de tesorería, pues él es el encargado de la gestión de los fondos en tránsito que consiste en utilizar técnicas para lograr acelerar los cobros y retrasar los desembolsos tanto como se pueda.

.Cuando los cobros están descentralizados hay que procurar que el dinero esté disponible lo antes posible por la Tesorería, o sea, dar rapidez a los flujos de cobro para evitar el float entre el día de cobro y el día en que se dispone de los fondos. Es por ello que no se debe delegar la función de Tesorería a las administraciones locales, pues el departamento de Tesorería central debe ser el responsable de mantener el nivel de efectivo deseado.

1.4. La descentralización y la división financiera.

La descentralización de la empresa, estrechamente relacionada con la delegación de autoridad, en lo que respecta a la función financiera representa una vía óptima para lograr la influencia directa de la administración financiera sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en organizaciones con estructura divisional.

Se debe tener en cuenta que la descentralización está fundamentada en la delegación de autoridad pero son dos conceptos diferentes.

Un directivo puede delegar autoridad a un subordinado en la realización de determinadas funciones, y sin embargo no existir una transferencia real de poder en la toma de decisiones, o al menos no estar libre para tomar dichas decisiones sin la consulta previa del subordinado al superior, en este caso no existe descentralización. La descentralización implica una delegación del poder real al ente descentralizado.

No obstante, es necesario puntualizar que la descentralización es una tendencia y no un estado absoluto y general de la organización. O sea, cuando se habla de un proceso de descentralización en la empresa quiere decir, que todas las funciones y actividades están descentralizadas. Inclusive hay autores que afirman que la centralización es un tipo de descentralización.

El grado de descentralización es mayor cuando: es mayor la cantidad de decisiones que se tomen en los niveles inferiores de la empresa; son más importantes las decisiones que se tomen a nivel de base; la mayoría de las funciones de la organización están descentralizadas; son menores las decisiones que deben consultar los subalternos con los superiores; es menos exhaustivo el control operativo que ejerce el nivel superior.

Los conceptos de descentralización y centralización señalan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a los niveles inferiores (descentralización) o ha sido mantenida en los niveles superiores de la organización (centralización).

Es necesario resaltar, sobre todo porque en el presente trabajo nuestro objeto de estudio será una empresa estructurada en divisiones, que no debe confundirse la “descentralización” con la “divisionalización”: son fenómenos que pueden estar interrelacionados pero que poseen el mismo significado. En ocasiones se tienden a identificar a las empresas de carácter divisional como organizaciones descentralizadas y calificar como centralizadas a las empresas que no están constituidas por divisiones. Sin embargo, esto no es correcto.

En una empresa de carácter divisional puede existir un alto grado de centralización de las decisiones. Y al contrario, en una empresa de estructura funcional sin divisiones puede haber una alta dispersión de la autoridad o sea de descentralización.

Sin embargo, el proceso de descentralización no puede ser impensado y desmedido. Un proceso paulatino y óptimo de descentralización puede dar resultados excelentes. Tanto es así que Drucker afirma lo siguiente: “de todos los principios de diseño

utilizables hasta ahora, el de la descentralización federal es el que más se aproxima a la satisfacción de todas las especificidades de diseño".¹⁰

Dicho en otras palabras: la descentralización exige una serie de premisas y condiciones para su implementación. Entre ellas se destacan

La autoridad de cada nivel organizativo de la empresa debe estar bien definida y debe ser respetada por los superiores en la práctica. Esta premisa tiene a su vez dos aristas.

- ❖ En primer lugar, deben limitarse claramente las funciones y actividades que se delegan a los diferentes niveles y aquellas que se reserva la alta dirección.
 - ❖ En segundo lugar, los niveles superiores, en tanto no retiren la autoridad delegada, deben respetar las decisiones de los niveles inferiores que no contradigan las políticas generales de la empresa. Cuando los directivos superiores se inmiscuyen constantemente o interfieren innecesariamente en las decisiones que corresponden a sus subordinados, se frena el desarrollo y la creatividad de estos últimos, con lo cual se mutila uno de los objetivos principales de la descentralización.
- La responsabilidad de cada uno de los niveles y personas integrantes de la organización deben corresponderse con su autoridad y a la vez debe exigirse con rigor su cumplimiento. En ocasiones, un proceso de descentralización puede fracasar cuando los superiores intentan responsabilizar a los subordinados por tareas sobre las cuales no poseen la autoridad necesaria; o por el contrario, cuando no les exigen con firmeza ante el mal desempeño por "paternalismo". Esto último es muy importante pues, con frecuencia la descentralización se identifica mucho más con la autoridad que con la

¹⁰ Drucker PF "La gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1987 pág. 392.

responsabilidad que exige este proceso para las unidades hacia las cuales se descentralizan las decisiones.

- Deben estar bien definidos los objetivos, lineamientos generales y políticas de la empresa, de tal forma que a todos los niveles las decisiones están dirigidas a su cumplimiento y observancia. La creatividad e independencia en la toma de decisiones en los niveles inferiores deben responder a una clara estrategia de la empresa en su conjunto, dictada por los niveles superiores. De lo contrario la anarquía puede adueñarse de la organización y con ella el riesgo de desviarse de los objetivos trazados.
- La descentralización exige un refinado control centralizado y mediciones claras del desempeño de las funciones y actividades descentralizadas. Esta es una de las premisas esenciales de la descentralización. La dispersión de autoridad hacia niveles inferiores implica un mayor riesgo para la empresa. Decisiones incorrectas tomadas en los niveles inferiores pueden colocar a la empresa en su conjunto en una situación no deseada y poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello, para la implementación de la descentralización la empresa debe contar con un eficaz sistema de control que detecte en todo momento las desviaciones en el desempeño de las funciones y actividades descentralizadas y permita la corrección oportuna de las insuficiencias. A su vez, este control debe basarse en criterios de medida que respondan a este objetivo.
- Las condiciones del entorno debe permitir la descentralización. Esto quiere decir que la descentralización de muchas de las funciones de la empresa no depende solamente de los deseos de la alta dirección de la organización sino también del entorno jurídico y económico. El marco legal del país y las regulaciones económicas del Organismo al cual se subordina la empresa pueden constituir una limitante de la descentralización en determinadas funciones si no reconoce la delegación de poder hacia los subordinados al no concederles representatividad jurídica ante tercero o capacidad de asumir directamente la toma de decisiones. Por ejemplo: en Cuba, como consecuencia de políticas económicas de los Organismos de la Administración

Central del Estado (OACE), muchas empresas tienen su Tesorería en CUC centralizada en la Casa Financiera del Ministerio, al cual pertenecen, o sea, no poseen cuentas independientes en los bancos comerciales, por lo que operan a través de la cuenta de depósito que a su vez tiene su Ministerio en una entidad bancaria. En este caso, aunque la dirección de la empresa lo desee, no es posible descentralizar la función de tesorería hacia sus divisiones.

Partimos del supuesto de una empresa comercial con divisiones territoriales y diferencias sustanciales en los mercados de cada territorio, dados entre otros, por la cantidad y calidad de los clientes, la diversidad de la demanda, la distancia de las fuentes de suministro, la cultura comercial, situación económica del entorno, etc. En este caso la descentralización financiera tiene los siguientes efectos:

- La planeación financiera tiene una mayor efectividad cuando se descentraliza.

El estudio del mercado territorial, el diseño de la estrategia de Marketing, la proyección de ventas, compras y gastos, la determinación de las necesidades de inversiones, la estimulación de los flujos de efectivo y capital, entre otros cálculos que sostienen la planificación financiera, responden mejor a la realidad cuando son realizados descentralizadamente.

- El análisis financiero dirigido a la detención oportuna de desviaciones no deseadas y la toma de medidas para su corrección debe ser necesariamente: flexible, sistemático y objetivo, lo cual se logra mejor a través de la descentralización financiera.
- La administración financiera en aras de la definición de estrategias y acciones oportunas logra su máxima efectividad mediante la descentralización financiera.

Puede ser que las decisiones más estratégicas de la organización, donde las acciones de las divisiones afecten a toda la empresa deban mantenerse centralizadas. En este caso pueden encontrarse las decisiones de inversión en activos fijos, estructura de capital, cobertura de riesgos financieros, etc. Sin

embargo, las decisiones financieras relacionadas con la operatividad de la organización o sea, de administración del capital de trabajo, donde la solución ágil y certera de los problemas exige una rápida respuesta pueden ser entorpecidas cuando la gerencia financiera es centralizada.

De esta forma, si la descentralización financiera mejora la calidad y oportunidad de la planeación, análisis y administración financiera, entonces se afirma que cuando se descentraliza la división financiera logra una mayor incidencia de las finanzas sobre la eficacia y eficiencia de la empresa.

El concepto de concentración financiera ha sido desarrollado en la última década del siglo XX por la ciencia y práctica de las finanzas, sobretodo en el ámbito de la administración pública, aunque desde el punto de vista del autor puede ser utilizado como modelo en la gestión empresarial.

La desconcentración financiera puede considerarse como el traspaso de capacidades para tomar decisiones desde un determinado nivel de administración hacia otro nivel inferior, siendo el nivel central o superior quien regula las funciones y competencias de los mismos. O sea, en la desconcentración el poder se mantiene en el nivel central, por lo que la dispersión de autoridad y por ende, la “descentralización” no es real, aunque se logran ciertas bondades de esta última, entre ellas, la incidencia de las finanzas sobre la eficacia y eficiencia de la organización.

Las principales características de la desconcentración se pueden agrupar en las siguientes:

- Las unidades desconcentradas carecen de personalidad jurídica propia, al no contar con patrimonio y competencias independientes del nivel central.
- La existencia de una relación de jerarquía entre el órgano superior centralizado y el inferior desconcentrado, por tanto estos últimos rinden cuenta al nivel central.

- Se concentra en un acto de delegación de autoridad y responsabilidad entre partes de una misma organización, siendo el nivel central quien rige las funciones del órgano desconcentrado.
- Se constituye en acto continuo y permanente.

En fin, la descentralización y cuando esta no es posible, la desconcentración financiera es una vía óptima para lograr la influencia directa de la administración financiera sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

1.5. Indicadores que permiten medir el impacto de la planificación y gestión de la liquidez en la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Para conocer la efectividad de las operaciones y de los rendimientos alcanzados en la empresa se utilizan un conjunto de razones financieras, entre las que se encuentran la rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

José Luis Estrada Santander, define la eficacia económica y eficiencia económica:¹¹

Eficacia Económica: Se refiere a la virtud potencial de una acción o método para el posterior alcance de un efecto previsto.

Eficiencia Económica: Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

En el análisis de la efectividad se utilizan un conjunto de razones financieras de rotación aplicadas al capital de trabajo como: la rotación del capital de trabajo, rotación de los inventarios y la rotación de los activos circulantes, que de una forma u otra han sido tratada en los acápite anteriores.

¹¹ José Luis Estrada Santander. *Diccionario Económico Ciudad de la Habana* 1987.

El análisis de los rendimientos permite conocer los efectos alcanzados con las ventas efectuadas y se pueden evaluar estos efectos a través de razones financieras tales como:

Rentabilidad sobre las ventas netas. Este índice nos permite conocer el comportamiento de las utilidades generadas por el negocio con relación a las ventas netas. Su cálculo puede efectuarse a partir de cualquier nivel de resultados, pero es recomendable con la utilidad ante intereses e impuestos, por reflejar la utilidad del negocio, o sea, la utilidad que la empresa ha sido capaz de extraer a la gestión de sus activos.

UTILIDAD ANTE INTERESES E IMPUESTOS

VENTAS NETAS

Rentabilidad Económica. La razón de rentabilidad económica resume el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre la totalidad de la inversión empleada por la empresa durante un período de tiempo; de ahí que muchos la denominen como retorno de la inversión. Esta razón nos permite medir el grado de eficiencia con que se han gestionado los activos y resume el desempeño económico de la organización.

UTILIDAD ANTE INTERESES E IMPUESTOS

ACTIVOS TOTALES PROMEDIOS

Para aumentar la razón es necesario mejorar la rentabilidad de las ventas y la rotación de los activos totales, también puede ocurrir que aumente el margen en mayor proporción que la disminución de la rotación y viceversa. Por tanto la rentabilidad económica o rendimiento de la inversión mide el efecto sobre la gestión de las ventas, sobre la gestión de los costos y sobre la gestión de los activos.

Rentabilidad Financiera. La rentabilidad financiera refleja el efecto del comportamiento de diferentes factores, nos muestra el rendimiento extraído a los

capitales propios, o sea, los capitales aportados por los propietarios y utiliza la utilidad neta.

UTILIDAD NETA

CAPITALES PROPIOS PROMEDIOS

Al analizar el comportamiento de esta razón, se tiene en cuenta que si este rendimiento cae por debajo de mejores alternativas, se trata de recuperar sus capitales, pues de lo contrario se incurriría en pérdidas económicas asociadas a costos de oportunidad.

Después de concluido este capítulo, hemos analizado el Marco Teórico Referencial de la investigación, tratando aspectos relevantes sobre la liquidez y la adición del circulante.

Capítulo II:

3. CAPÍTULO II.

2.- LA GESTIÓN DE TESORERÍA ENTRE LA DIVISION TERRITORIAL Y LA TESORERÍA DE LA CASA MATRIZ: DIAGNÓSTICO.

En el presente capítulo se caracteriza a la División de Desoft Sancti-Spíritus, teniendo en cuenta, los aspectos teóricos desarrollados en el Capítulo I y con el objetivo de diagnosticar la problemática existente en cuanto a la tesorería interna de la División.

2.1. Caracterización de DESOFT (División S.S). Estructura de la Tesorería.

Actualmente la administración financiera en Desoft está centralizada en la Casa Matriz en La Habana, de esta forma la División territorial, desconoce su participación real en los flujos monetarios de la Empresa y por tanto, no pueden actuar sobre estos y tomar decisiones en correspondencia con las estrategias definidas, por lo que la

presente investigación, asume como unidades de análisis las transacciones que se generan en la tesorería interna Desoft y la Casa Matriz. Para el estudio de caso se toman como muestras las operaciones realizadas por la División Territorial de Sancti Spíritus.

La División de Desoft Sancti-Spíritus, es una Empresa que ha manifestado resultados positivos en sus indicadores económicos fundamentales, en los cuáles, son reflejados en los Estados Financieros, cuya utilidad se manifiesta en la información que brinda a disímiles usuarios y organismos competentes, a su Casa Matriz, cuyo objetivo es suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en su posición, que muestre los resultados de la actividad y sirva a la toma de decisiones económicas por la administración y la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a los mismos.

El uso correcto de los recursos, una alta productividad del trabajo y del máximo esfuerzo por los mejores resultados con menos costos tienen un efecto positivo en el Balance financiero.

Por tal razón es fundamental que los directivos logren la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. Para el logro de este es necesario aplicar los métodos del análisis económico para conocer las desviaciones, así como la relación causa- efecto lo que permite tomar decisiones.

El 13 de diciembre de 2002 se modificó la Empresa Mixta Desoft S. A. en Sociedad Anónima de capital cubano, manteniendo esta denominación. Mediante acuerdo No 3/4 de la Junta General de Accionistas de la Sociedad Mercantil Desoft S.A., celebrada el 7 de enero de 2004, se decidió que la Sociedad estaría integrada por diecisiete divisiones, entre las cuales se encuentra la División Sancti Spíritus.

La Empresa Nacional de Software Desoft S.A. División Territorial Sancti Spíritus ubicada en Máximo Gómez No 171 entre Frank País y Silvestre Alonso Sancti Spíritus.

Misión:

Brindar soluciones integrales eficaces en tecnologías de la información, produciendo, comercializando e implementando productos de software y ofreciendo servicios asociados, que garanticen el desarrollo de la informatización de la sociedad cubana, especialmente en el territorio y lograr la inserción en el mercado internacional.

Visión:

Líderes en soluciones integrales en tecnologías de la información, ofreciendo servicios de excelencia desde los Municipios con un aporte decisivo a la informatización de la sociedad cubana, especialmente en el territorio, y lograr una creciente actividad exportadora.

Objeto Social:

- Producir y comercializar de forma mayorista software y aplicaciones informáticas de todo tipo, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de ejecución y efectuar la comercialización mayorista de soluciones informáticas integrales, en pesos cubanos.
- Representar y distribuir en el país productos y soluciones informáticas nacionales o extranjeras y ofrecer sus servicios asociados, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de instalación, mantenimiento, garantía y postventa relacionados con sus producciones, en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista productos e insumos asociados a las actividades que realiza en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada para el Ministerio del Comercio Interior.
- Exportar servicios asociados a las tecnologías de la informática.
- Brindar servicios de consultaría y asesoría especializada en su actividad, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de capacitación y formación en las tecnologías de la información y automatización en pesos cubanos para personas naturales y jurídicas cubanas.

Valores Organizacionales:

- Compromiso con la organización.
- Trabajo en equipo.
- Profesionalismo y ética.
- Creatividad.
- Proactividad.
- Innovación.

El capital humano de Desoft es un personal altamente calificado, con una probada experiencia y comprometidos con la organización en el cumplimiento de las funciones que están llevando a cabo, la División Territorial Sancti Spíritus.

Las divisiones territoriales son las encargadas de dar respuestas a las tareas de cada territorio, así como apoyar con su fuerza de trabajo en los proyectos nacionales, donde, se debe implementar a todos los niveles del país, se encargan además de la evolución de los productos de nuestra cartera y mantienen una constante innovación en los mismos.

Es a su vez empresa líder dentro del sector del MIC en nuestro país y tiene la particularidad de operar en moneda nacional.

La nueva estructura se organiza en tres niveles de dirección, la Casa Matriz, nivel Corporativo y nivel operativo, dentro de este último se incluyen las territoriales. (Ver Anexo 2).

Estructura de la Dirección de Economía en Casa Matriz Desoft Nacional.

En el ámbito estructural de la Empresa y en el Nivel Corporativo se ubica la Vicepresidencia de Economía, teniendo a su cargo los Directores de Finanzas, Contabilidad y Planificación, que entre las atribuciones y facultades de esta dirección se señalan las siguientes:

- Rectora los aspectos económicos y financieros que correspondiendo a las restantes direcciones y Unidades de Negocios u otras áreas, requieran

criterios sobre precios, solvencias, flujos y disponibilidad de fondos para ejecutarlas, tanto en cuestiones concernientes a servicios internos como a necesidades financieras y crediticias.

- Dirige y supervisa las funciones de tesorería y financiación de la Empresa.
- Planifica los plazos de pagos y cobros a realizar por la Empresa.
- Analiza el comportamiento de los ingresos por conceptos de facturación y cobros.
- Analiza la situación financiera de la Empresa, adoptando medidas oportunas de acuerdo con las estrategias y políticas.
- Elabora el presupuesto de la Empresa y controla su ejecución por parte de las áreas, analizando sus desviaciones y proyectando acciones que permitan conseguir una óptima gestión empresarial.
- Define los procedimientos y normas para el registro de la contabilidad.
- Elabora y analiza los balances y cuentas de resultados de la Empresa.

Dentro de la Vicepresidencia de Economía está un Director de Finanzas y se ubica el Dpto. de Tesorería que tiene la misión de establecer las estrategias de desarrollo financiero de la División, de modo que le permita ajustarse a los rápidos cambios financieros del mercado, así como optimizar la gestión de la organización. Para garantizar la misma tiene entre sus principales responsabilidades las siguientes:

- ❖ Elabora las estrategias y políticas para el crecimiento financiero de la División.
- ❖ Planifica los plazos de pagos y cobros a realizar por la División. Realiza negociaciones con la banca y entidades financieras para conseguir condiciones favorables para la División.
- ❖ Analiza la situación financiera de la División, adoptando medidas oportunas de acuerdo con las estrategias y políticas.
- ❖ Establece y controla las condiciones de cobros y pagos para los contratos de negocios de la División con proveedores.
- ❖ Emite información a la Dirección Ejecutiva sobre la evolución de la tesorería de la División.

- ❖ Define los estimados de crecimientos financieros de la División por período.
- ❖ Elabora los instrumentos de pagos centralizados de la División.
- ❖ Elaboración de los instrumentos de pagos para el aporte al presupuesto estatal.

El aseguramiento de la liquidez en Moneda Nacional, es uno de los objetivos fundamentales del Dpto. de Tesorería y por tanto es necesaria la comprensión de la estructura de las entradas y salidas en MN.

Desoft, tiene una fuente de ingresos en MN, como se puede apreciar en el diagrama, Ingresos Nacionales.

Figura No. 2.1.1 Fuentes y destinos en MN. Cartera de Tesorería Desoft. Ver Anexo 1

Los ingresos en MN por la prestación de los servicios nacionales son rectorados por la Subgerencia de Negocios y Subgerencia de Economía de la División, siendo la encargada de controlar los ingresos que se generen dentro del territorio desde el inicio del ciclo de planeación estratégica hasta la materialización del ingreso, esta información es vital para que Tesorería a nivel de División pueda proyectar en el tiempo sus flujos de efectivo. Por las características de periodicidad de los servicios que brinda la Empresa el ciclo de cobros es aproximadamente de 30 días, según contratación efectuada con el cliente.

Desde el punto de vista de la territorialidad de los ingresos, éstos son captados donde se generen por cada una de las divisiones territoriales en sus respectivas cuentas bancarias, donde automáticamente y por instrucciones permanentes según acuerdo Casa Matriz-BNC son transferidos a la cuenta central, logrando de esta forma el Dpto. de Tesorería, la gestión estratégica y centralizada de los recursos financieros, basada en una simplificación de la administración del efectivo.

¿Será óptima la simplificación de la administración del efectivo en cuanto a los ingresos de la División? ¿Si se les proporciona a las Divisiones Territoriales una

herramienta para la administración del efectivo, no obtendrá la División una mayor disponibilidad de efectivo? Estas y otras interrogantes se pretenden demostrar en el presente trabajo.

Con relación a los pagos en MN, es necesario señalar que desde el inicio en la División de Desoft, han sido objeto de centralización en el Dpto. de Tesorería de la Casa Matriz, desde la cuál, se realizan todas las erogaciones de caja en el territorio nacional. Es prerrogativa sólo de este Dpto. autorizar a realizar los pagos a proveedores en la moneda convenida, enviándoles a la Casa Matriz, mediante modelo autorizado al efecto el pago a efectuar por la División.

A medida que se ha consolidado la estructura de tesorería en la División, ha devenido un proceso de desconcentración progresiva de los pagos hacia el nivel de las Divisiones Territoriales. Estos están motivados por las razones siguientes:

- Aumento considerable de las operaciones que realiza la División.
- Creciente volumen de las solicitudes de pagos enviadas al Dpto. de Tesorería de la Casa Matriz.
- Movimiento excesivo de documentación entre las Divisiones y Áreas Rectoras.
- Incremento del costo del servicio de mensajería.
- Duplicidad del registro contable.
- Demora en incumplimiento necesario de todo el ciclo de pagos.

Este mecanismo de centralización de los pagos establecidos por la División, norma la solicitud de transferencias, que se envían y se procesan por el Dpto. de Tesorería que se encarga de revisar y aprobar los mismos.

Pagos descentralizados en la División de DESOFT.

- Dietas y Pagos Menores.

Para una mejor comprensión en este trabajo se expone una breve reseña de las características y funciones de la División Territorial por ser esta la que tiene la

vinculación directa con los clientes que operan en Moneda Nacional, captando los ingresos nacionales que se generen en este tipo de moneda. (Ver Anexo 3).

La creación de las Divisiones Territoriales se caracteriza por la combinación de descentralización/centralización de responsabilidades y áreas de las Unidades de Negocios, como respuesta a los cambios organizativos que impone el desarrollo tecnológico de la Empresa, diseñando estructuras divisionales orientadas a resultados, sobre la base de los procesos previamente definidos.

En la estructura orgánica de la Empresa las Divisiones se insertan en el nivel operativo de dirección, representando en el territorio al Presidente y su misión consiste en satisfacer la demanda de los clientes del territorio, mediante la provisión de servicios de Informática, garantizando el crecimiento de la Empresa y el desarrollo del país.

Entre la gama de funciones y responsabilidades se destacan dos de ellas la de velar por la correcta planificación, administración de todos los recursos en el territorio y es la máxima responsable ante el Cliente de la contratación, venta y cobro de los servicios y productos de Informática y Desarrollo de los Software. Las Divisiones Territoriales están asociada directamente al Representante del Presidente “Gerente”, la Subgerencia Económica, que tiene a su cargo el grupo de Contabilidad, los cuales son dirigidos metodológicamente por el Vicepresidente de Contabilidad, Finanzas y Planificación respectivamente.

La Subgerencia de Contabilidad en la División Territorial se encarga de:

- Controlar los saldos de las cuentas de efectivos, incluyendo a esto el control de los cheques y transferencias bancarias.
- Cumple con la disciplina de caja y asegura el cumplimiento de las obligaciones con la Administración Tributaria.
- Realiza el control de los presupuestos de Ingresos y Gastos, analizando las desviaciones producidas.
- Analiza los balances de situación y las cuentas de resultados del territorio.

- Gestionar el pago a los proveedores de acuerdo a las operaciones de las filiales de negocios del territorio.

Como se explicó anteriormente Desoft está autorizada a realizar sus operaciones en moneda nacional y para ello cada División Territorial posee:

- ❖ Dos cuentas corrientes en Bandec en moneda nacional; Una para realizar los pagos y otra para los ingresos que se generan en cada territorio.
- ❖ Otra en Bandec que es para cobrar la Estimulación en CUC y otros pagos autorizados por la casa matriz, que ellos los transfieren directamente.

Con anterioridad se expuso que es de interés de la Empresa la centralización de los recursos financieros en el Dpto. de Tesorería de la Casa Matriz, no obstante, para algunos indicadores los pagos en MN, han sido descentralizados hacia la División Territorial, pero siempre a partir de fondos transferidos centralmente a través, del flujo de efectivo que se envía mensualmente del plan de gastos elaborado y aprobado por el nivel superior en el año, y teniendo como objetivo ganar en operatividad financiera y favorecer la reducción del ciclo de pagos.

A continuación se realiza un diagnóstico financiero basado en las razones de actividad que inciden en la liquidez inmediata, tomando como muestra a nuestra División.

2.2 Diagnóstico financiero en la División territorial de Desoft: Casos seleccionados.

Para mostrar la necesidad de crear los mecanismos o esquemas financieros con el fin de gestionar la tesorería interna de la División se analizan los siguientes indicadores:

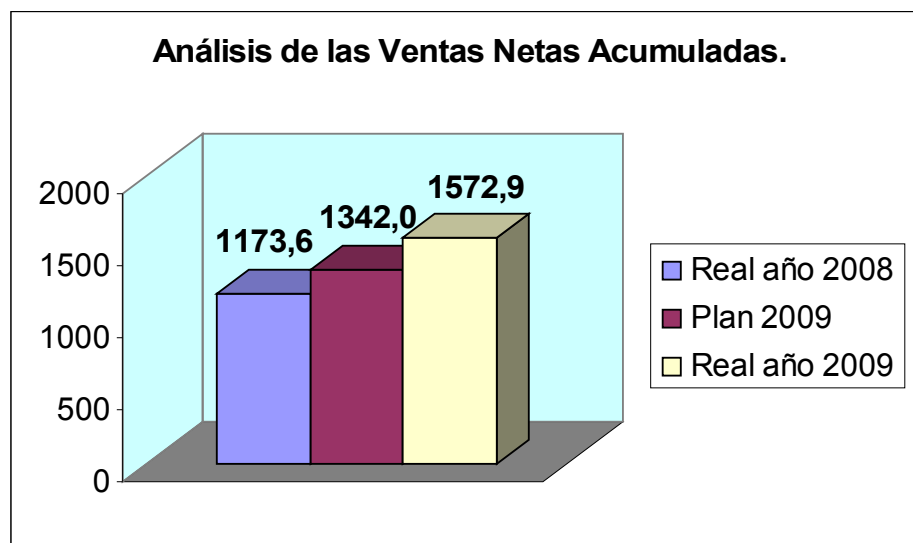
- El indicador **Ventas Netas** expresa los ingresos por la entrega a los clientes de productos y servicios, mide el nivel de actividad que ha logrado la empresa. Las ventas netas acumuladas representan los ingresos acumulados hasta el

período objeto de análisis. Este indicador se calcula deduciéndole al total de ventas brutas las devoluciones y rebajas en ventas (Total Ventas - Devoluciones y Rebajas en Ventas). Para la evaluación de dicho indicador se propone la siguiente alternativa: Evaluar los niveles de ventas acumulados hasta el período objeto de análisis

- La estructura y comportamiento de las cuentas por cobrar durante los años 2008- 2009, comparados con los Ingresos.
- Comportamiento del ciclo de caja promedio de la División en estudio realizado durante los años 2008-2009, para medir la efectividad con la que operamos.

Tabla 2.2.1.- El total de las Ventas Netas asciende a 1 572 MP y presenta un sobre cumplimiento de un 17.2 % con un crecimiento del 34 % denotándose en el siguiente gráfico:

Tabla 2.2.1



Se comprobó que la entidad elabora su presupuesto de ingreso por diferentes conceptos, pero, estos no se reflejan en el Estado de Resultado, dificultándose así la toma de decisiones.

Análisis de la estructura de las cuentas por cobrar a nivel de División.

Las cuentas por cobrar en MN en los dos años de referencia del presente trabajo presentan niveles de crecimientos, a continuación se muestra en la siguiente tabla las cifras alcanzadas y su interrelación.

Tabla No 2.2.2 Comportamiento de las cuentas por cobrar durante los años 2008-2009, comparados con los Ingresos.

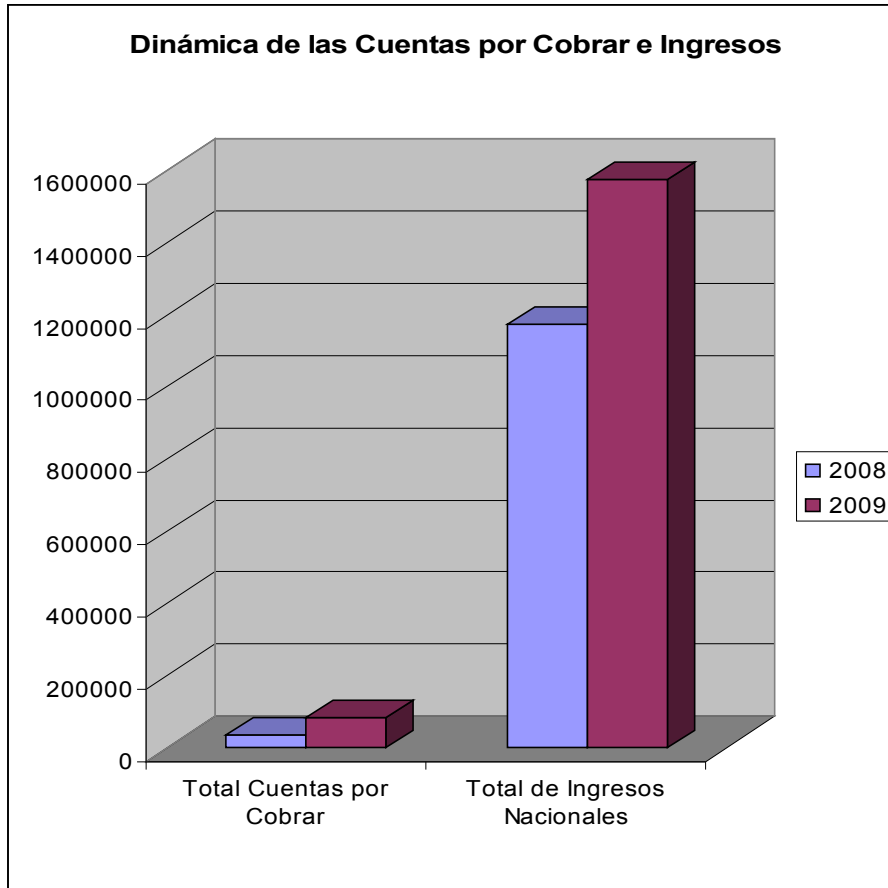
	2008	2009
Total Cuentas por Cobrar	35 193	83 120
Total de Ingresos Nacionales	1,173 600	1,572 900
Pendiente de cobro	3,0%	5,28%

Fuente: Elaboración Propia.

Para una mayor comprensión de lo expuesto en la tabla anterior a continuación se expresa gráficamente la relación entre las cuentas por cobrar en MN y los Ingresos por este mismo concepto:

Gráfico No 2.2.2.- Dinámica de las cuentas por cobrar y los Ingresos en MN durante los Años 2008- 2009





Fuente: Elaboración Propia.

Analizando el comportamiento en MN de las cuentas por cobrar con relación a los ingresos de la División, se aprecia que las cuentas por cobrar crecen proporcionalmente, con respecto al crecimiento de los ingresos, ya que los ingresos crecen a un ritmo mayor que el crecimiento de las cuentas por cobrar. Un análisis más detallado permite reconocer que:

- Se observa tendencia de crecimiento de los Ingresos en el año 2009 de 399 300 con respecto al 2008, lo que hace que las cuentas por cobrar se incrementen al respecto.

Análisis de la estructura de las cuentas por cobrar y su comportamiento por edades.

El análisis de las cuentas por cobrar por edades proporciona una idea más clara de la situación de los cobros pendientes y la probabilidad de incurrir en pérdidas, al no poder cobrar determinadas cuentas, a continuación se muestra en la siguiente tabla las cuentas por cobrar por antigüedad

Tabla No 2.2.3 Comportamiento por edades de las cuentas por cobrar en MN durante los años 2008- 2009.

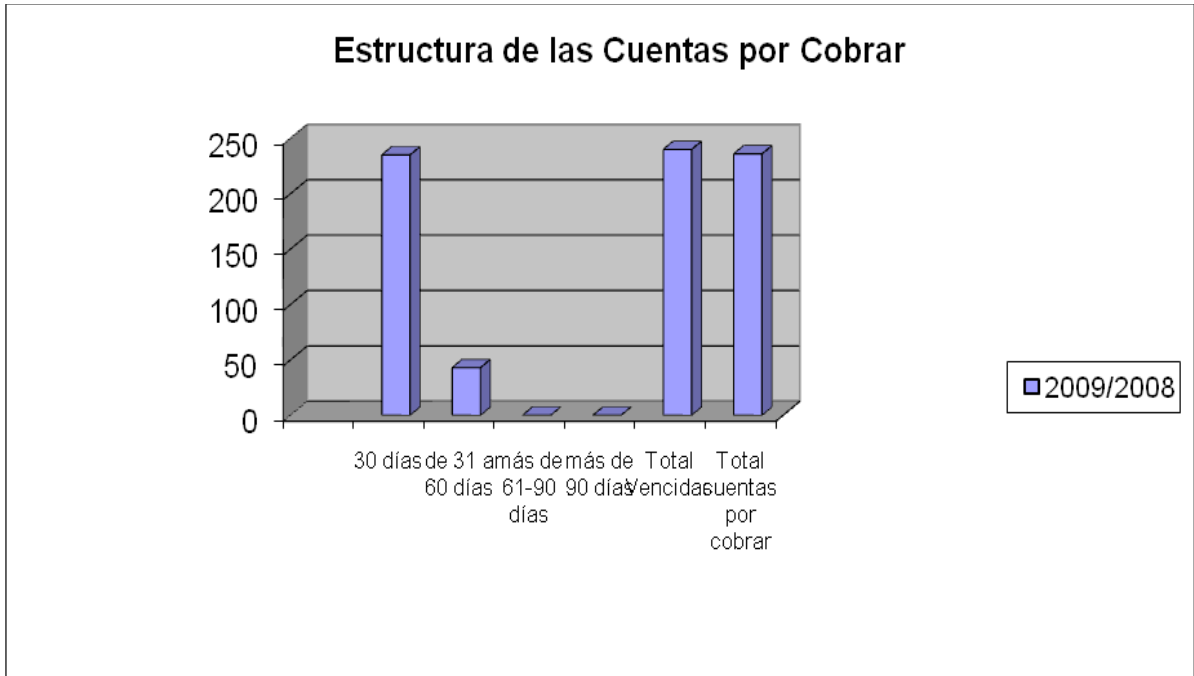
ESTRUCTURA	2008	2009	2009/2008
30 días	32 693	77 120	235%
de 31 a 60 días	2 500	1 080	43%
más de 61-90 días	0	4 920	
más de 90 días	0	0	
Total Vencidas	2 500	6 000	240%
Total Cuentas por cobrar	35 193	83 120	236%



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede constar en la Tabla No 2.2.2 en el transcurso de los años analizados el envejecimiento de las cuentas por cobrar aumenta, siendo esto un aspecto negativo para la empresa. Pero no es considerable el monto de las mismas, aunque, los Ingresos del año 2009 fueron superiores, por lo que las Cuentas por Cobrar, se elevaron más, incidiendo en las de 61-90 días, esto se vio reflejado en la discusión del Consejo de Dirección, donde, se tomaron todas las medidas pertinentes al respecto.

Gráfico No 2.2.3 Estructura por edades de las cuentas por cobrar en MN



Fuente: Elaboración propia.

Los datos expuestos de las cuentas por cobrar a nivel de la División muestran un nivel equitativo, lo que trae buenos resultados al flujo de caja. Debemos significar que hasta 30 días, el volumen es alto ya que al final de cada mes, se cobra a las empresas y por eso es que este indicador está alto con respecto a los otros.

Comportamiento del ciclo de caja:

A continuación se expone el comportamiento promedio del ciclo de caja y la rotación de caja, calculada en la muestra de la División territorial de Sancti-Spíritus.

Tabla No 2.2.4: Rotación de los Inventarios.

UM: MN

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Costo de Venta	\$	523625.96	523972.5	346.54	100.07

Inventario Neto	\$	42688.74	1976.6	(40712.14)	4.63
Rotación del Inventario	Veces	12.27	265.09	252.82	2161.13
	Días	29	1	(28)	3.45

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. Desoft S.A. Sancti Spíritus.

Ciclo de Inventario (2008)= 29 días.

(2009)= 1 día.

Dando cumplimiento a las orientaciones recibidas de Casa Matriz en el mes de Diciembre, se llevaron a gastos todos los productos que se encontraban en el almacén, ya que nuestra división no cuenta con local que cumpla los requerimientos establecidos para tener almacenes.

Tabla No 2.2.5: Rotación de las Cuentas por Cobrar.

UM: MN

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Ventas Netas	\$	1173612.44	1572887.4	399274.96	134.02
Cuentas y Efectos por Cobrar	\$	35192.88	83120.0	47927.12	236.18
Rotación de las Cuentas por Cobrar	Veces	33.35	18.92	(14.43)	56.73
	Días	11	19	8	172.73

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. DESOFT S.A. Sancti Spíritus.

- **Ciclo de Cobro (2008)= 11 días.**

(2009)= 19 días

Tabla No 2.2.6: Rotación de las Cuentas por Pagar.

UM: MN

Indicadores	U/M	Años	Variación
-------------	-----	------	-----------

		2008	2009	Absoluta	Relativa
Costo de Venta	\$	523625.96	523972.5	346.54	100.07
Efectos y Cuentas por Pagar	\$	3822.80	4605.3	782.5	120.47
Rotación de las Cuentas por Pagar	Veces	136.97	113.78	(23.19)	83.07
	Días	3	3	0	100

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. DESOFT S.A. Sancti Spíritus.

- **Ciclo de Pago (2008)= 3 días.**
(2009)= 3 días.

Tabla No 2.2.7: Cálculo del Ciclo Comercial.

UM: Días

Indicadores	Años		Variación	
	2008	2009	Absoluta	Relativa
Ciclo de Cobro	11	19	8	172.73
Ciclo de Inventario	29	1	(28)	3.45
Ciclo Comercial	40	20	(20)	50

Ciclo de Efectivo Promedio = **Ciclo Comercial (Tabla 2.2.6.) – Ciclo de Pago (Tabla 2.2.5.)**

(2008)= 40 días - 3 días = 37 días

(2009)= 20 días - 3 días =17 días

Tabla No 2.2.8: Análisis de la Rotación de la caja.

UM: MN

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Efectivo	\$	\$152038.23	\$229354.6	77316.37	150.85

--	--	--	--	--	--

Año 2008= Saldo Inicial + Saldo final / 2

Año 2008= 137 489.10 + 152038.23 / 2 = \$ 144 763.28

Año 2009= 152 038.23 + 229354.60 / 2 = 190 696.42

Rotación de Caja= Ventas Netas

Efectivo Promedio

2008: \$ 1 173 612.44/ 144 763.28 = 8.10 días

2009: 1 572 900.00/ 190 696.42 = 8.25 días

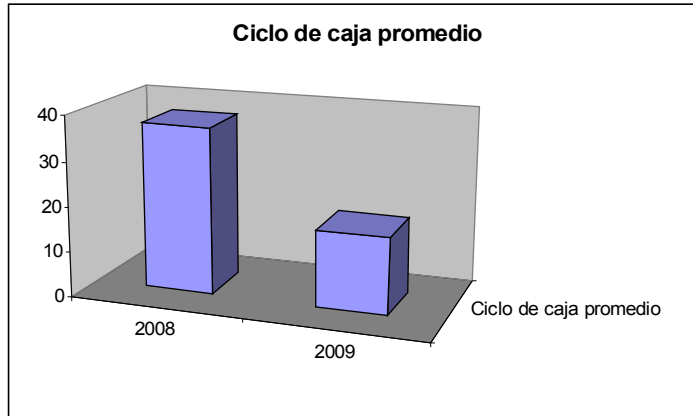
Tabla No 2.2.9: Promedio de la muestra.

Promedio de la Muestra	2008	2009
Ciclo de cobro promedio	11 días	19 días
Ciclo de inventario promedio	29 días	1 días
Ciclo de pago promedio	3 días	3 días
Ciclo de caja promedio	37 días	17 días
Rotación de caja	8.10 días	8.25 días

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de los ciclos de cajas promedios calculados para la división seleccionada en la tabla anterior, muestran una tendencia a decrecer, siendo esto un aspecto positivo para la División por disminuir el tiempo en que retorna el efectivo a la caja de la misma, a continuación se ilustra mediante un gráfico los cálculos efectuados para los años tomados como referencia en el presente trabajo.

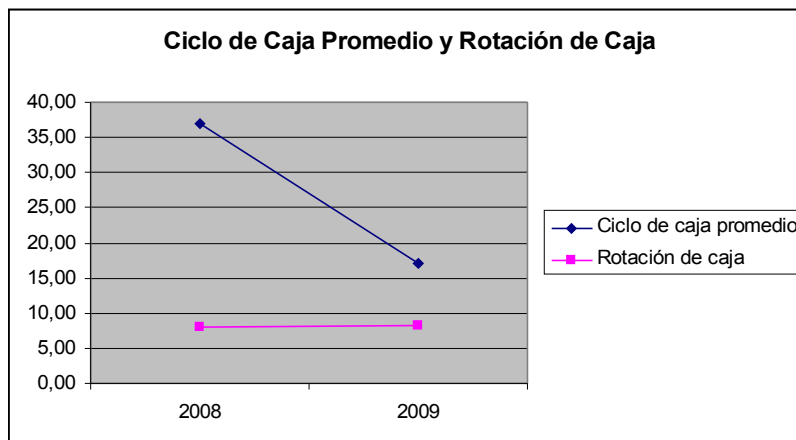
Grafico 2.2.9 Dinámica del ciclo de caja de la División Territorial seleccionada.



Fuente: Elaboración Propia.

El ciclo de caja promedio calculado en la Tabla 2.2.6 presenta cifras aceptables lo que da al traste con una rotación de caja bastante rápida en los dos períodos analizados, a continuación su representación gráfica es la siguiente.

Gráfico No 2.2.9 Dinámica del ciclo promedio de caja y rotación de caja



Fuente: Elaboración Propia.

Analizando los resultados anteriores se puede decir que el Ciclo de Caja promedio para la división tomada en la muestra tiene tendencia disminuir, lo cuál, es positivo para la División. El tiempo que transcurre desde el momento que la Empresa realiza una salida de efectivo para la compra de materiales, hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta por la prestación del servicio es de 37 y 17 días en el 2008, 2009 respectivamente.

En los factores que inciden en el ciclo de caja se puede analizar que:

- En el ciclo de cobro promedio calculado para la muestra tomada no existen problemas en cuanto a cobranza, ya que el promedio teórico para la Empresa es de 30 días establecidos en los Contratos por mutuos acuerdos de las partes y los calculados arrojaron 11 y 19 días para los años 2008 y 2009 respectivamente; lo que en análisis de la calidad de las cuentas por cobrar, se demostró que esta es buena y tienen tendencias a aumentar, ya que los Ingresos fueron superiores , pero, se concilia y no hay atrasos en las mismas y se sigue un control estricto en este tema, tanto, por los implicados por cada área como por el Consejo de Dirección.
- Como se muestra en los cálculos presentados en la Tabla N° 2.2.3, la tendencia del ciclo de inventario promedio es nula, dando cumplimiento a las orientaciones recibidas de Casa Matriz en el mes de Diciembre, se llevaron a gastos todos los productos que se encontraban en el almacén, ya que nuestra división no cuenta con local que cumpla los requerimientos establecidos para tener almacenes.
- El ciclo promedio de pagos en este periodo analizado para la muestra tomada es menor que el ciclo de cobros. Las cifras a pagar son mínimas ya que están controladas centralmente por la casa Matriz y operamos con los pagos normales de cada mes como: agua, teléfonos y energía.
- El manejo del ciclo de caja es bueno, aunque, tenemos buenos resultados en la administración de su ciclo de cobros, lo que da al traste con una rotación de caja positiva en los dos períodos estudiados.

En el análisis realizado para esta investigación se pretendió mostrar una comparación del ciclo promedio de caja calculado para los casos seleccionados con los ciclos a nivel de División, lo cual, no fue posible porque en los análisis financieros de la División no se reflejan las razones financieras referente al Subsistema de Caja y Banco, ya que todo está centralizado a nivel de Empresa y las Divisiones Territoriales no tienen su sentido de pertenencia.

2.3 Esquema actual de gestión de tesorería entre la División Territorial y la Tesorería Central de Desoft (casa Matriz): principales problemas.

- La administración financiera de la División está centralizada en la Vice-Presidencia de Economía del Dpto. de Tesorería de la casa Matriz. De esta forma la División Territorial, desconoce su participación real en los flujos monetarios, por tanto no puede actuar sobre ellos y tomar decisiones en correspondencia con las estrategias que se persiguen.
- La División Territorial posee gran dependencia de la Oficina Central, lo que trae como consecuencia un desestímulo de la responsabilidad por la autogestión, así como la limitación en las funciones financieras.
- En estos momentos la División Territorial no cuentan con ninguna herramienta financiera para el manejo de su tesorería, como las de presupuesto del efectivo, análisis económicos-financieros, etc. y que le permita además una mejor gestión de la liquidez empresarial.
- La División Territorial al no conocer su participación y su aporte a la caja central de la Casa Matriz, no sienten la responsabilidad de hacer corresponder los niveles de gastos con los niveles de ingresos, es decir retardar los pagos y acelerar los cobros.
- La División Territorial no pueden priorizar los pagos a determinados proveedores debidos al sistema financiero establecido y al no disponer del efectivo para ejecutar su presupuesto de gastos, pierden ofertas y facilidades de pagos que brindan determinados proveedores.
- Debido a la cadena de impago que existe en el país, los proveedores brindan facilidades de pagos, las ventas generalmente se realizan Pago a la entrega, perdiéndose oportunidades de obtener recursos necesarios para la operación debido a la tardanza que se origina al solicitar el financiamiento a la Casa Matriz.
- En la División Territorial no existen mecanismos para incidir en la regulación de las compras descentralizadas y por tanto en la rotación de los inventarios.

- En los análisis financieros a nivel de División no se calculan razones financieras tan importantes como las razones de actividad que miden la efectividad con que la misma está utilizando los activos empleados, por lo que desconoce el comportamiento de los ciclos de cobros, ciclos de pagos, ciclos de inventarios, y por ende el ciclo de caja de la División que se deriva del cálculo de estas razones.

Se concluye este capítulo una vez analizada la problemática fundamental de la División, en cuanto, al actual esquema financiero en las relaciones financieras del Dpto. de Tesorería de la Casa Matriz y la División Territorial.

Capítulo III:

4.- CAPÍTULO III.

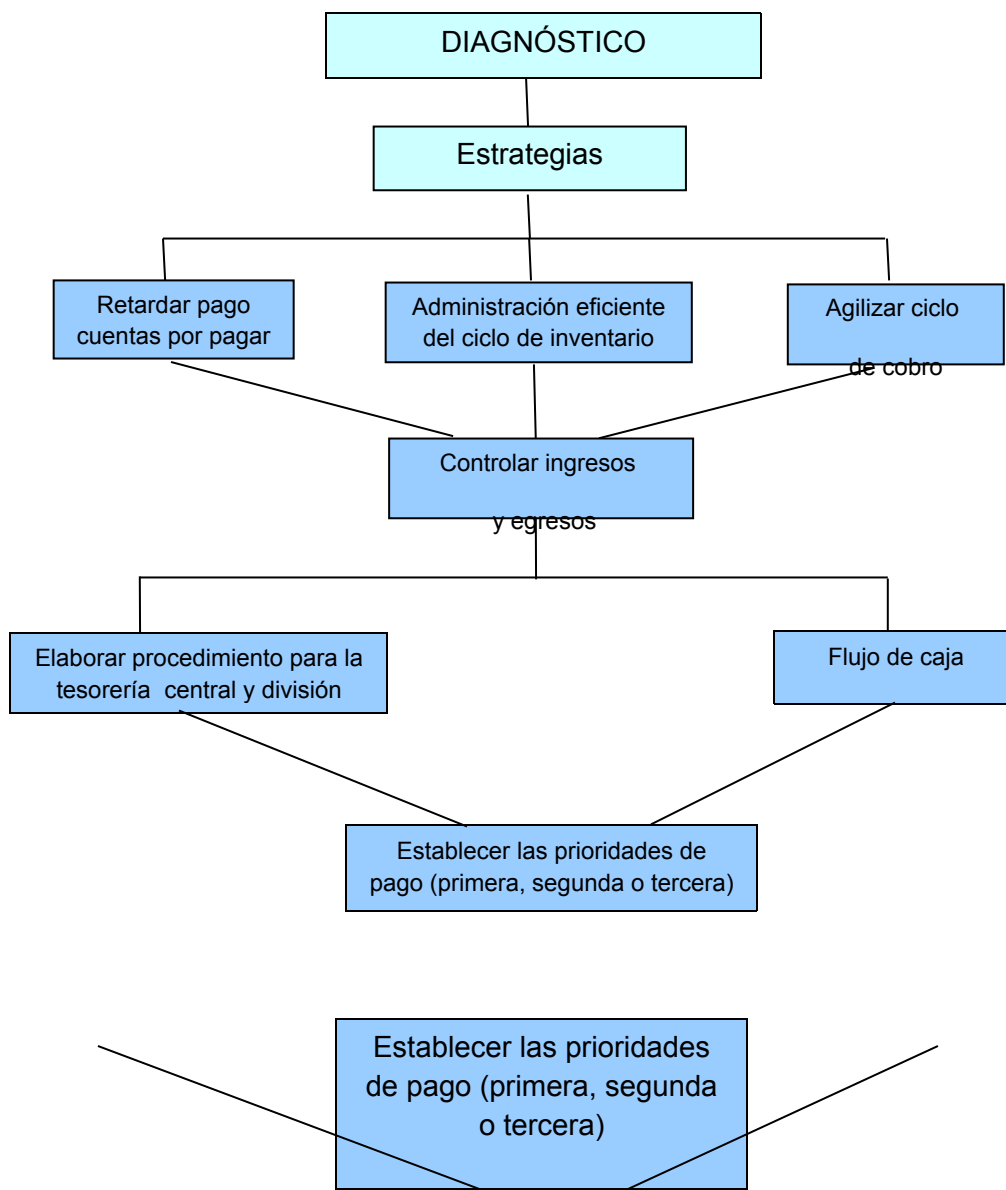
3.- LA GESTIÓN DE TESORERÍA ENTRE LA DIVISION TERRITORIAL Y LA TESORERÍA CENTRAL DE LA CASA MATRIZ: UNA PROPUESTA.

Se procede en este capítulo a fundamentar la propuesta del procedimiento de la tesorería interna de Desoft, División Sancti-Spíritus.

3.1 Propuesta del procedimiento financiero para la gestión de la tesorería entre la División Territorial y la Casa Matriz.

Esta propuesta de diseño tiene como objetivo establecer un procedimiento financiero para las relaciones internas de Desoft (División Sancti-Spíritus) entre el Dpto. de Tesorería de la Casa Matriz y la división territorial en cuanto a la administración del efectivo en MN.

3.1 .1. ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO FINANCIERO



Para sustentar este trabajo se toman como base las estrategias de la política de la administración de efectivo, con el objetivo de reducir a un valor óptimo los requerimientos de efectivo de la Casa Matriz y que la división territorial contribuya a ello, para lo cuál:

- En cada División Territorial, las cuentas por pagar en MN, se debe retardar su pago hasta donde sea posible, sin perjudicar la reputación crediticia de la Casa Matriz ante los proveedores.
- Tomar medidas que conduzcan a la administración eficiente del ciclo de inventarios para lograr aumentar al máximo la frecuencia de la rotación del mismo.
- Que la política crediticia de la División sea cobrar lo mas rápido posible, permitiéndole a la misma disponer del efectivo necesario para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Aunque cada una de las estrategias anteriores posee sus limitaciones, es importante tener en cuenta la utilización de las mismas para lograr una mayor optimización de los recursos líquidos de la Casa Matriz, y para esto es necesario tener el mínimo de efectivo disponible para las operaciones propias de la Casa Matriz, logrando así una utilización más eficiente del mismo.

Con la propuesta de este mecanismo de organización, entre la Tesorería Central y la tesorería de la división territorial, se pueden lograr los siguientes objetivos:

- A nivel de la Tesorería Central le permitirá conocer la posición financiera de la división, y por tanto el tratamiento adecuado.
- A nivel de división territorial permitirá conocer su posición financiera y satisfacer las necesidades informativas a la dirección de la división para la toma de decisiones.

Para la aplicación de este diseño es necesario establecer las siguientes premisas:

1. La Tesorería Central debe registrar y controlar todas las transacciones del efectivo (Ingresos y Egresos) relacionadas con la división territorial para conocer su disponibilidad.
2. Elaboración de un presupuesto de efectivo proyectado tanto en la Tesorería Central y en la división territorial, con desglose y control mensual.
3. Que a cada división territorial se le asignen los recursos en correspondencia con las necesidades que tiene proyectadas en los egresos del flujo de caja.
4. Dar autonomía a la división territorial para estimularlas en la responsabilidad que tiene por la autogestión y su incidencia en los aportes a la caja central de la Casa Matriz.
5. Se mantengan el uso de las dos cuentas en MN, una para ingresos y otra para los egresos como hasta ahora y la otra en Divisa.
6. Que de la misma forma que la Subgerencia de Negocios mide el plan de ingresos y la de Economía y Servicios Generales la de gastos contables, mida el plan de efectivo para que la división territorial puedan administrar este y a la vez, la Casa Matriz conozca con qué eficiencia trabaja.
7. Si la división territorial incumplen su plan de entradas en el flujo de caja proyectado, en esa misma medida será afectado su plan de egresos, para que busquen estrategias en la administración del efectivo.

Relaciones financieras entre la Tesorería de la Casa Matriz y la División Territorial.

Las relaciones financieras internas deben fundamentarse en los criterios de desconcentración financiera, haciendo énfasis en el incremento de los ingresos, la reducción de los gastos y la optimización de los ciclos de cobros y pagos. A continuación se enuncian como se considera a partir de la presente investigación que deben establecerse estas relaciones:

1. Propuesta de un procedimiento que le permita a la Tesorería Central conocer la disponibilidad de efectivo en la División.
2. Los ingresos que se realicen por la División Territorial se transferirán directamente a la Tesorería Central, según el acuerdo BNC-Casa Matriz.
3. Solo si la división territorial cumple o sobre cumple con el plan de entradas, en el flujo de caja proyectado, recibirá el total de las salidas proyectadas.
4. En la medida en que la división territorial incumpla con el plan de entradas en el flujo de caja proyectado, en esa misma proporción recibirán las transferencias para efectuar las salidas proyectadas.
5. La Tesorería Central para la transferencia de efectivo hacia la división territorial, lo hará parcialmente cada 7 días, de forma tal que no afecte su disponibilidad de caja.
6. Desconcentrar hacia la división los pagos de todos los indicadores concebidos en su Plan de Gastos, para evitar el trasiego de documentos e informaciones.

Con todo lo anterior la Dirección de Finanzas de la Tesorería Central puede organizar las funciones de tesorería en la división territorial.

El área de Tesorería, dentro de la división territorial, debe tener la responsabilidad de controlar y usar racionalmente el efectivo, para lo cuál tiene bajo su responsabilidad las cuentas bancarias, con el objetivo de:

- Garantizar la liquidez de la Empresa.
- Optimizar el uso del efectivo, mediante la obtención del máximo rendimiento del disponible
- Preparar proyecciones de Tesorería y procurar su cumplimiento.
- Reducir al mínimo los saldos de las cuentas por cobrar y pagar.

Para lograr estos objetivos el Tesorero en la división territorial debe desarrollar las funciones siguientes:

- Realizar los pagos.

- Revisar los ciclos de cobros y de pagos. Lo anterior persigue detectar los problemas que existen dentro la organización en este sentido, para trabajar en agilizar la gestión de cobros, que permita disponer de las entradas en el menor período posible y obtener mejores términos de pago.
- Reducir los saldos ociosos, procurando rentabilizarlos.
- Revisar las liquidaciones de intereses y las comisiones cobradas por los Bancos.
- Analizar las razones financieras básicas, lo cuál, ayudaría a detectar posibles problemas de liquidez.
- Confeccionar y controlar el Presupuesto de Tesorería.
- Controlar diariamente la disponibilidad del efectivo.
- Buscar las vías para dar rapidez a los flujos de fondos y optimizar los traspasos, o lo que es lo mismo, buscar sistemas eficientes para la recolección y desembolso del dinero.
- Hacer coincidir los momentos de entradas y salidas del efectivo para equilibrar el flujo de caja.

Presupuesto de efectivo proyectado (Flujo de Tesorería).

Tesorería realiza la previsión de todos aquellos flujos de fondos que puedan tener un impacto en la propia posición de liquidez de la Tesorería Central. La experiencia ha llevado a clasificar estos flujos, fundamentalmente en cuanto a importe y vencimiento, y más tarde, en cuanto a su periodicidad sistemática o su irregularidad.

Para poder administrar el efectivo, es necesario conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la División (en dónde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él (en qué lo ha aplicado).

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos

necesarios para poder vender, comprar y producir los productos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

Al hacer el presupuesto de tesorería es útil distinguir los cobros y pagos de la operación de los que no son de operaciones. Los de operaciones son aquellos movimientos de tesorería directamente relacionados con la actividad de servicios de la empresa (cobros de los clientes, pagos a proveedores, pagos de gastos de operación, etc.). Es decir son los cobros y pagos relacionados con los ingresos y gastos de la operación, a los cuales está vinculada directamente la división territorial.

La proyección de estos flujos de efectivo desde la división territorial le proporciona a la Casa Matriz, una información más certera, ya que las mismas captan los ingresos que se generan en MN y tienen la vinculación directa con los clientes que operan en este tipo de moneda.

A continuación se muestra el Presupuesto de Efectivo, que se propone a la división territorial, sobre la base de los aspectos que han sido desarrollados hasta el momento.

Entradas de Tesorería	
Cobros de ventas a crédito	xxx
Cobros de ventas al contado	xxx
Cobros anticipados	xxx
Transferencias recibidos de la casa matriz	xxx
Otros ingresos	xxx
Total de entradas	xxx
Salidas de Tesorería	
Pago de las cuentas por pagar	Xxx
Pagos anticipados	Xxx
Pagos por operaciones	Xxx
Otros pagos	Xxx
Transferencias a la Empresa	Xxx
Total de Salidas	Xxx
Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)	Xxx
más: Saldo Inicial en Caja	Xxx
Saldo Final en Caja	Xxx
Menos: Saldo Optimo de Efectivo	Xxx
Déficit o Superávit de Efectivo	Xxx

Cada división territorial al elaborar un presupuesto de efectivo anual, con desglose mensual puede controlar las desviaciones del plan, conocer si los medios financieros

han sido empleados eficientemente, así como también el comportamiento del efectivo en el presente y el futuro. Con el aporte de nuevas ideas por parte de la División se puede lograr que se fortalezcan los nexos entre diferentes áreas de la División.

El Presupuesto de tesorería es una herramienta esencial para el Tesorero dentro de su objetivo de obtención de liquidez. Su elaboración se debe llevar a cabo de la siguiente forma:

- Se efectúa una proyección del efectivo que va a entrar a la caja, atendiendo a los cobros que se van a realizar de las cuentas por cobrar de períodos anteriores, así como los cobros de la facturación de los servicios prestados del período a presupuestar. Se buscan las demás fuentes de ingreso que espera tener la división durante ese período.
- Se determinan la salida de efectivo atendiendo a los pagos a efectuar de las obligaciones de períodos anteriores y los pagos como consecuencia de las compras y los pagos de los servicios recibidos del período a presupuestar, determinándose también las demás erogaciones que se van a realizar.
- Se relacionan y agrupan las diferentes fuentes de ingresos de efectivo en el período y se totalizan.
- Se relacionan y agrupan las diferentes salidas de efectivo del período y se totalizan.
- Se resta al total de ingresos de efectivo, el total de salidas, detectándose el superávit o excedente.
- Se debe determinar el saldo óptimo de efectivo previamente a través del método que decida la Empresa.

En la elaboración del flujo de efectivo deben participar todos aquellos departamentos que pueden ofrecer la información necesaria para la estimación, tales como: área de Negocios de cada una de las filiales implicadas en los ingresos, contabilidad, logística, y el resto de las áreas, ya que esto no es función solamente del tesorero.

Con este proyecto de elaborar su presupuesto de efectivo se puede determinar si la división logra lo siguiente:

- Conocimiento de la Tesorería en el presente.
- Conocimiento de como será el comportamiento de la Tesorería en períodos futuros.
- Establecimiento de relaciones con los distintos departamentos.
- Control de las desviaciones del plan.
- Empleo eficiente de los medios financieros al alcance de la División.

Es importante señalar que se debe revisar periódicamente el comportamiento actual contra lo presupuestado para realizar los ajustes correspondientes en el caso de las variaciones.

Gestión y Control del presupuesto de efectivo.

El indicador que se toma como base es el cumplimiento del plan de efectivo mensual o plan caja proyectada y sobre esta base se elabora la propuesta de perfeccionamiento en las relaciones entre la Casa Matriz y la división territorial, para ello hay que tener en cuenta dos escenarios muy importantes:

1. La división territorial que aportan a la Casa Matriz, es decir, los ingresos son mayores que los egresos.
2. La división territorial que son subsidiadas por la Empresa, es decir, los ingresos son menores que los egresos.

En estos dos escenarios pueden darse diferentes variantes en la ejecución del presupuesto de efectivo proyectado como son:

- Que cumplan con los ingresos proyectados.
 - Recibirá el monto total de los egresos proyectados.
- Que no cumpla con los ingresos proyectados.

- Recibirá de acuerdo al por ciento de cumplimiento de los ingresos proyectados, la misma proporción para ejecutar los egresos programados.
- Que sobre cumplan con los ingresos proyectados.
 - Estimular por los logros alcanzados en el aporte de efectivo a la caja central en la misma proporción que sobre cumplen, en consulta de la Tesorería Central con la dirección de la Casa Matriz.
- Que no cumpla con los ingresos proyectados y los egresos dispuestos para el periodo tienen prioridad de pago.
 - Recibirá por excepción la transferencia para el pago de los gastos necesario para la operación de la división, con la condición de recuperar el déficit cubierto. Todo esto con un análisis detallado de todas las acciones que está acometiendo la división en la gestión de cobro.

Con independencia del escenario que analice o evalúe la Tesorería Central para la desconcentración de recursos monetarios hacia la división territorial al iniciar este procedimiento el autor propone que:

- Para el primer mes de operación con el proyecto se le entregue a la división territorial el total del presupuesto de egresos proyectados para ese periodo.
- Que los envíos de efectivos para la realización de los egresos se realice en dos plazos.
- Que a partir del segundo mes se analice cada escenario y se aplique lo propuesto en las variantes que pueden ocurrir a la hora de ejecutarse el presupuesto de efectivo.

Para ello, a nivel de Casa Matriz debe establecerse un control de la disponibilidad de efectivo por la división territorial, que le permita estar al tanto de las entradas recibidas y los traspasos de efectivos enviados, para lo cuál, debe auxiliarse de una herramienta informática que le admita controlar, supervisar y administrar los flujos de efectivos. Se propone el siguiente control:

Control de la Disponibilidad Financiera por la División Territorial

División Territorial

S.Spiritus		Disponibilidad Inicial		Ingresos	Transferencias		Egresos	Disponibilidad Final	
No	Día	Recaudados	Egresos	Rec.	Recibidas	Enviadas	Realizados	Recaudados	Egresos
Total									

Observaciones:

Cálculo:

a) Cuenta de Recaudación: Disponibilidad Inicial Recaudada + Ingresos Recaudados - Transferencias Enviadas = Disponibilidad Final Recaudado.

b) Cuenta de Egresos: Disponibilidad Inicial Egresos + Transferencias Recibidas - Egresos Realizados = Disponibilidad Final Egresos

Prioridad de Pago:

De las transferencias de efectivo que realice la Tesorería Central hacia la división territorial tendrán los siguientes destinos.

Primera prioridad.

- Gastos por mantenimiento y reparación de medios y equipos Informáticos.
- Pago de las licencias por venta de productos como el Versat Sarasola.
- Compra de materiales y gastos por servicios de facturación.
- Combustible.
- Gastos relacionados con la protección al hombre.
- Gastos relacionados con la seguridad (ESPROT).
- Certificaciones e inscripciones comerciales
- Devoluciones en venta.

- Estimulación.
- Alimentación.

Segunda prioridad:

- Gastos relacionados con la reparación y mantenimiento al transporte.
- Gastos relacionados con la reparación y mantenimientos de inmuebles.
- Gastos relacionados con la capacitación (compra de materiales, dietas, hospedajes, eventos, etc.).
- Modulo de aseo personal.
- Productos de atención al hombre (café y azúcar)
- Gastos por dietas, hospedajes y pasajes.

Tercera prioridad:

- Compra de materiales de oficina y otros productos comunes.
- Atención a visitantes.
- Mantenimiento y reparación a equipos de oficinas.
- Mantenimiento y reparación de mobiliarios.

3.2.- Ilustración de escenarios en la División Territorial seleccionada.

En estos escenarios que se proyectan se dan las condiciones objetivas y sin ninguna adversidad, es decir, factores externos en el cumplimiento del plan de ingresos contables, lo cual, hace posible su realización.

Para este escenario se escogió a la División de Sancti Spíritus, como prototipo de División, que cumple sus Ingresos y sus gastos son menores que estos y garantizan una Utilidad aceptable por sus resultados a la Casa Matriz. A continuación se ilustra el presupuesto de efectivo que debe ser proyectado para un año, cumpliendo con todos los requisitos antes expuestos para su elaboración.

Tabla No 3.2.1 Presupuesto de efectivo proyectado para la División Territorial de Sancti Spíritus, Año/2009 en los meses de Febrero y Marzo.

Sancti Spíritus	Febrero	Marzo
Entradas de Tesorería		
Cobros de cuentas por cobrar pend.	18600.00	62500.00
Cobros de Cuentas por Cobrar del mes	16268.00	20392.85
Transferencias recibidas por Cobrar p.	23600.00	36200.00
Transf.Recib. de Ctas por Cobrar Mes	24589.00	47167.75
Transferencias recibidos de la casa matriz	80000.00	98400.00
Cobros anticipados	15484.52	88.40
Total de Entradas	178541.52	264749.00
Salidas de Tesorería		
Pago de las cuentas por pagar	21634.90	25228.70
Pagos anticipados	716.62	228.97
Pagos por operaciones del mes	28838.32	37698.65
Otros pagos (Aportes al Presup).	16544.09	13565.40
Transferencias a la Empresa	91589.70	110585.15
Total de Salidas	159323.63	187303.87
Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)	19217.89	77445.13
más: Saldo Inicial en Caja	1400.00	986.00
Saldo Final en Caja	20617.89	78431.13

Fuente: Elaboración propia

Esta División tiene un nivel de ingresos promedios mensual comparados entre estos dos meses de \$ 221 645.26 en MN, con egresos promedios de \$ 173 313.75 arrojando un monto de \$ 28 906.62 promedio entre los 2 meses para poder operar el próximo mes.

A continuación la disponibilidad de efectivo en la División Territorial de Sancti Spíritus, la que es analizada por la Tesorería Central.

Tabla No 3.2.2 Control de la disponibilidad financiera para la División Territorial de Sancti Spíritus.

Control de la Disponibilidad Financiera por la División Territorial de Sancti-Spíritus.

Mes: Febrero y Marzo/2009.

S.Spiritus		Disponibilidad Inicial		Ingresos	Transferencias		Egresos	Disponibilidad Final	
No	Día	Recaudados	Egresos	Rec.	Recibidas	Enviadas	Realizados	Recaudados	Egresos
28	02	1400.00	0	98541.52	80000.00	91589.70	67733.93	8351.82	12266.07
				166349.0		110585.1			
31	03	8351.82	12266.07	0	98400.00	5	76718.72	64115.67	33947.35

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede apreciar la División está favorecida con el dinero que cuenta para el próximo mes y al tener unos Ingresos tan altos y los gastos inferiores, da la medida de que operan con buenos resultados en su efectivo.

ESTADO DE FLUJO DE CAJA.

MÉTODO INDIRECTO.

EMPRESA DE SOFTWARE DESOFT S.A. DIVISIÓN TERRITORIAL SANCTI SPÍRITUS.

Tabla 3.2.3 Estado de Flujo de Caja.

Flujo de efectivo proveniente de las actividades de operación:	
Fuentes:	
Utilidad Neta del Período	\$ 798 791.00
Disminución de Pagos Anticipados a Suministradores	37.94
Disminución Inventario	40 712.14
Aumento de Efectos por Pagar a Corto Plazo	782.50
Aumento de Cobros Anticipados	71 615.78
Aumento de Nómina por Pagar	10 698.10
Aumento de Retenciones por Pagar	521.98
Total de Fuentes	\$ 923 159.44
Usos:	
Aumento Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	47 927.12
Aumento de Adeudos con el Presupuesto del Estado	399 70
Aumento de Cuentas por Cobrar Diversas en Operaciones	1 450.30
Corrientes	
Aumento de Operaciones entre Dependencias	62 340.73
Disminución de Obligaciones Presupuesto del Estado	2 457.91
Disminución Gastos Acumulados por Pagar	30 334.39
Disminución Provisión para Vacaciones	7 520.10
Disminución de Sobrantes en Investigación	24 943.97
Disminución de Operaciones entre Dependencias	538 743.82
Total de Usos	(\$ 716 118.04)
Aumento del flujo de efectivo proveniente de actividades en operación	\$ 207 041.40
Flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión:	
Usos:	
Aumento Activo Fijo Neto	\$ 60 484.80
Total de Usos	(\$ 60 484.80)

Disminución del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión	(\$ 60 484.80)
Flujo de efectivo proveniente de las actividades de financiación:	
Fuentes:	
Aumento de Inversión Estatal	\$ 284 452.50
Total de Fuentes	\$ 284 452.50
Usos:	
Utilidad Neta del Periodo Anterior	353 692.73
Total de Usos	(\$353 692.73)
Disminución del Flujo de Efectivo proveniente de actividades de Financiación	(\$ 69 240.23)
Aumento del Efectivo	\$ 77 316.37

Comprobación:

Saldo final del efectivo 2008	\$ 152 038.23
Saldo final del efectivo 2009	229 354.60
Aumento del efectivo	\$ 77 316.37

La entidad objeto de estudio presenta un aumento de efectivo ascendente a \$ 77 316.37, en esto inciden los siguientes flujos de efectivo.

El flujo de efectivo por actividades corrientes o normales muestra un aumento que asciende a \$ 207 041.40 en esto inciden los siguientes factores:

- Aumento de los Cobros Anticipados por 71 615.78 pesos.
- Aumento de la Nómina por Pagar por 10 698.10 pesos.

Lo antes expuesto pone de manifiesto que no existen recursos financieros inmovilizados, los cuáles, no inciden en el aumento del efectivo por actividades corrientes o normales.

El Efectivo disminuye por actividades de inversión por un importe de \$ 60 484.80, incidiendo el incremento que presentan los Activos Fijos, a la vez que el flujo de efectivo por actividades de financiación disminuye en \$ 69 240.23.

3.3 Análisis del impacto del procedimiento propuesto sobre la situación actual.

El análisis financiero dirigido a la detención oportuna de desviaciones no deseadas y la toma de medidas para su corrección debe ser flexible, sistemático y objetivo lo cual se logra mejor a través de la desconcentración financiera.

La flexibilidad garantiza su adaptabilidad a los cambios externos e internos del objeto analizado: los indicadores y criterios analíticos que se necesitan hoy para poner al descubierto las principales debilidades en la gestión de la división, pueden perder efectividad mañana, con lo cual deben ser perfeccionados o sustituidos por otros que se adaptan mejor a las nuevas exigencias. Si el análisis se realiza centralizadamente puede resultar demasiado rígido para adaptarse a la diversidad de los cambios en la División.

La sistematicidad (análisis diarios, semanales, decenales) garantiza que la detención de las desviaciones sea oportuna para su corrección y no “disecciones sin remedio de fenómenos muertos”. El análisis centralizado, en muchos casos, por lo costoso de la infraestructura de la transmisión de la información y la compleja operación de los datos, no permite una alta frecuencia en la realización de los análisis, limitándose a una periodicidad mensual después del cierre contable.

La objetividad de los análisis garantiza su veracidad y esta no se alcanza solamente con cifras y cálculos sino que deben complementarse con análisis cualitativos, emanados de la observación in situ, la experiencia diaria y el conocimiento del objeto de estudio. Cuando el análisis financiero es centralizado pierde riqueza y objetividad. Además, los resultados de estos análisis cualitativos generalmente no pueden ser cuantificados y se hace difícil transmitir en toda su significación al nivel central.

Las decisiones relacionadas con el análisis de la cartera de clientes, la gestión de cobros y pagos, las relaciones con los bancos y otras instituciones financieras locales para la utilización de productos y servicios a corto plazo, las obligaciones con los órganos de administración tributaria, el control de la tesorería y la rentabilidad, etc. Gana calidad y rapidez cuando se acerca a la División.

A continuación se muestran los rendimientos que alcanza la División con el actual esquema financiero entre la Tesorería Central y la División Territorial.

Partiendo del supuesto de que las nuevas relaciones entre la Tesorería Central y las división territorial se enfatizan en el incremento de los ingresos, la reducción de los gastos y la optimización de los ciclos de cobros y pagos, esta propuesta de perfeccionamiento puede lograr que mensualmente se cobre más de la facturación de los ingresos por la prestación de los servicios, que los directivos en aras de cumplir con el plan de efectivo propuesto busquen nuevas formas de ingresos nacionales y a la vez como tienen que ajustarse al presupuesto de egresos asignado, minimicen los gastos ,además, de optimizar los ciclos de cobros y ciclos de pagos, optimizando por ende el ciclo de caja.

3.3.1 De lo expuesto anteriormente se hace necesario realizar el análisis de la estructura del Activo Circulante como se muestra a continuación:

Tabla No 3.3.1: Análisis de la estructura del Activo Circulante.

UM: MN

Partidas	Estructura		Estructura		Variación	
	2008	%	2009	%	Absoluta	Relativa
Efectivo en Caja	\$ 2976.30	1.29	\$ 1550.0	0.49	(\$ 1426.3)	52.08
Efectivo en Banco	149061.93	64.81	227804.6	72.35	78742.67	152.83
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	35192.88	15.30	83120.0	26.40	47927.12	236.18
Pagos Anticipados a Suministradores	73.24	0.03	35.3	0.01	(37.94)	48.20
Adeudos del Presupuesto del Estado	0	0	399.7	0.13	399.7	0
Inventarios	42688.74	18.56	1976.6	0.63	(40712.14)	4.63
Total Activo Circulante	\$229993.09	100	\$314886.2	100	\$84893.11	136.91

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. DESOFT S.A. Sancti Spíritus.

En la **Tabla 3.3.1** se puede apreciar un aumento en el Activo Circulante de \$ 84 893.11 en el año 2009 con respecto al año anterior, el cual estuvo motivado fundamentalmente por el crecimiento de las siguientes partidas:

- El Efectivo en Banco, esta cuenta tiene una cuenta de ingresos y otra de egresos, los ingresos se transfieren semanalmente de forma automática a la Casa Matriz; en la última semana del 2009 entraron más ingresos que en la última semana del 2008 debido a un incremento en el nivel de ventas; en la cuenta de egresos en diciembre de 2009 se recibieron transferencias de fondos para cubrir los pagos de enero.
- Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, la variación en esta cuenta se debe a un aumento en las ventas por servicios prestados y por tanto un crecimiento también en las Cuentas por Cobrar
- Adeudos con el Presupuesto del Estado, en diciembre de 2008 se transfirió todo el valor de esta cuenta a la Casa Matriz por orientaciones de la misma, en el 2009 se encontraban pendiente de reintegro al presupuesto un pago a una Licencia de Maternidad.

3.3.2 A continuación analizaremos los factores que inciden en las variaciones de las partidas que componen la estructura del Pasivo Circulante:

Tabla No 3.3.2: Análisis de la estructura del Pasivo Circulante.

UM: MN

Partidas	Estructura		Estructura		Variación	
	2008	%	2009	%	Absoluta	Relativa
Efectos por Pagar a Corto Plazo	\$ 3822,8	2,26	\$ 4605,3	2,16	\$ 782,5	120,47
Cobros Anticipados	72179,72	42,59	143795,5	67,58	71615,78	199,22
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	16779,21	9,90	14321,3	6,73	(2457,91)	85,35
Nóminas por Pagar	18625,3	10,99	29323,4	13,78	10698,1	157,44
Retenciones por Pagar	1294,72	0,76	1816,7	0,85	521,98	140,32

Gastos Acumulados por Pagar	32653,59	19,27	2319,2	1,09	(30334,39)	7,10
Provisión para Vacaciones	24111,8	14,23	16591,7	7,80	(7520,1)	68,81
Total Pasivo Circulante	\$169467,14	100	\$212773,1	100	\$ 43305,96	125,55

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. DESOFT S.A. Sancti Spíritus.

En la **Tabla 3.3.2** se observa que el Pasivo Circulante aumenta en \$ 43 305.96 con respecto al año anterior, lo que representa en valores relativos el 125.55 por ciento, lo cuál, estuvo dado fundamentalmente por el aumento de las siguientes partidas.

- Cobros Anticipados, el aumento de esta cuenta se debe a que dos clientes, la Empresa de Servicios a Trabajadores y la Empresa Integral de Servicios Automotriz, pagaron por adelantado las ventas de licencias del VERSAT incluyendo sus subsistemas que se le implementarían en el transcurso del 2010, según contrato convenido de ambas partes.

- Nóminas por Pagar, el aumento de esta cuenta en el 2009 con respecto al 2008 se debe a que el promedio de trabajadores presentó un incremento en 13 trabajadores.

3.3.3 Con el análisis del balance general solo se puede conocer y evaluar aspectos de índole financiero en la división, Pero si se desea conocer y evaluar sus aspectos económicos tales como sus resultados, a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos del periodo, se confecciona el Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tabla No 3.3.3: Análisis de los costos y gastos por peso de ventas netas. UM: MP

Indicadores	Real Año Anterior (1)	Plan (2)	Real Año Actual (3)	Cumplimiento % (3/2)	Tendencia % (3/1)

a)Costos y Gastos Totales	842.8	852.3	785.8	92.20	93.24
b)Ventas Netas Totales	1173.6	1342.0	1572.9	117.21	134.02
Total de Costos y Gastos por Peso de Ventas Netas (a/b)	0.7181	0.6351	0.4996	78.66	69.57

Fuente de Información: Estado de Resultado (2008 y 2009) Presupuesto 2009

Como se aprecia en la Tabla 3.3.3 los Costos y Gastos Totales disminuyen con respecto al nivel planificado en un 6.76 % y decrecen en un 7.8 %, mientras que las Ventas Netas se sobre cumplen en un 17. 2 % con un crecimiento de un 34.02 %. Estos resultados expresan que la división ha trabajado para disminuir los costos y gastos e incrementar la eficiencia.

A partir de los estados financieros mostrados, se calcularon Cuatro Razones de Liquidez y una Razón de Rentabilidad , que muestran el rendimiento en MN con que trabaja actualmente la División y los resultados que se obtendrían de aplicar la propuesta de perfeccionamiento expuesta en este trabajo.

- **Razones de Liquidez.**

Tabla No 3.3.4: Análisis de la razón circulante o liquidez general. UM: MN Activo Circulante/ Pasivo Circulante.

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Total Activo Circulante	\$	229993.09	314886.2	84893.11	136.91
Total Pasivo Circulante	\$	169467.14	212773.1	43305.96	125.55
Razón Circulante	\$	1.36	1.48	0.12	108.82

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. Desoft S.A. Sancti Spiritus.

En el período que nos ocupa la entidad obtuvo 1.48 pesos de Razón Circulante para enfrentar sus deudas a corto plazo, resultado favorable si lo comparamos con el índice que establece el MFP.

El análisis efectuado en la **Tabla 3.3.4** demuestra que la entidad ha crecido en 0.12 pesos con respecto al año anterior, lo cual representa en valores relativos el 8.82 por ciento de crecimiento.

Tabla No 3.3.5: Análisis de la prueba ácida o liquidez inmediata. UM: MN

Prueba ácida o liquidez inmediata: Activo Circulante-Inventarios

Pasivo Circulante

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Total Activo Circulante	\$	229993.09	314886.2	84893.11	136.91
Inventario	\$	42688.74	1976.6	(40712.14)	4.63
Total Pasivo Circulante	\$	169467.14	212773.1	43305.96	125.55
Razón Rápida	\$	1.11	1.47	0.36	132.43

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. Desoft S.A. Sancti Spiritus.

En el período que se analiza tomando en consideración la **Tabla 3.3.5**, apreciamos que la Razón Rápida es de 1.47 pesos por cada peso de deuda a corto plazo, resultado este que crece con relación al año anterior en 0.36 pesos, lo cual representa en valores relativos el 32.43 por ciento de crecimiento.

Los factores que han influido son:

- Crecimiento del Activo Circulante en \$ 84 893.11 con respecto al año 2008.
- Decrecimiento del Inventario en \$ 40 712.14 con respecto al año 2008.

- Crecimiento del Pasivo Circulante en \$ 43 305.96 con respecto al año anterior.

Tabla 3.3.6 Análisis de la Razón de la Caja

Razón de la caja: Efectivo

Pasivo Circulante

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Efectivo	\$	152038.23	229354.6	77316.37	150.85
Total Pasivo Circulante	\$	169467.14	212773.1	43305.96	125.55
Razón de Caja	\$	0.90	1.08	0.18	120

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. Desoft S.A. Sancti Spiritus.

Acorde a los resultados obtenidos en la **Tabla 3.3.6** este indicador nos muestra que la entidad, por cada peso de deuda a corto plazo, cuenta con 0.08 pesos de efectivo y tiende a crecer con respecto al año anterior en un 20 por ciento, lo que demuestra que la entidad no corre riesgo financiero, pues cuenta con más de 0.50 pesos por cada peso de deuda a corto plazo.

Los factores que han incidido en el crecimiento de esta razón se detallan a continuación:

- Crecimiento del Efectivo con respecto al año 2008 en \$ 77 316.37.
- Crecimiento del Pasivo Circulante en \$ 43 305.96 con respecto al período anterior. Numerosos autores plantean que un resultado favorable es cuando la razón de caja es mayor o igual a 0.50 pesos, ya sea en moneda nacional o en

divisa, por lo que somos del criterio que la entidad obtiene un resultado favorable en dicho ratio.

Tabla No 3.3.7: Razón de Solvencia.

UM: MN

Indicadores	U/M	Años		Variación	
		2008	2009	Absoluta	Relativa
Total Activo	\$	1980834.86	2190003.8	209168.94	136.91
Total Pasivo	\$	1627142.13	1106760.3	(520381.83)	68.02
Razón de Solvencia	\$	1.22	1.98	0.76	162.30

Fuente: Balance General Empresa Nacional de Software. Desoft S.A. Sancti Spiritus.

Como se puede apreciar en la **Tabla 3.3.7**, la empresa posee \$1.98 de activos reales, para solventar sus obligaciones, resultado este que crece con relación al año anterior en \$0.76, al encontrarse dentro del rango establecido, lo evaluamos como favorable.

- **Razones de Rentabilidad:**

* Razón Económica: Utilidad Neta

Activo Total

Año /2008

Año/2009

$$RE: \frac{\$ 353\,692.73}{1\,980\,834.86} = 0.17855$$

$$: \frac{\$ 798\,791.00}{2\,190\,003.80} = 0.3647$$

Como se refleja en la razón, hay un incremento del año 2009 con respecto al año 2008, ya que la División tiene por cada peso de activo, 0.1862 pesos de utilidad.

Dicho capítulo se concluye con el procedimiento aplicado, generalizado y validado a Desoft, División Sancti-Spíritus.

Conclusiones:

4. CONCLUSIONES

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La construcción del marco teórico-referencial de la investigación, permitió identificar y precisar los diferentes enfoques en materia de análisis económico.
- ✓ De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico del estado actual que presenta la Empresa Nacional de Software Desoft S.A. División Territorial Sancti Spíritus, se pudo determinar que el análisis económico-financiero se manifiesta de manera insuficiente, debido a que no utilizan técnicas que permitan obtener información más precisa que garantice la toma de decisiones, que contribuyan a incrementar la eficiencia económica.
- ✓ El procedimiento para la propuesta de la gestión financiera de la Tesorería interna de Desoft, División Sancti-Spíritus, reúne los elementos necesarios su factibilidad práctica, la aplicación, generalización y validez que asumen los elementos contenidos en el proceso realizado para poder llegar a la toma de decisiones

Recomendaciones:

5. RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la entidad adopte políticas que contribuyan, aun más, a la administración eficiente de los recursos se recomienda:

- ✓ Aplicar de manera adecuada los instrumentos y mecanismos de la propuesta del procedimiento para la gestión financiera de la tesorería interna de Desoft Sancti-Spíritus, con el fin de evaluar el comportamiento de los indicadores que expresen la eficiencia con vista a tomar decisiones efectivas.
- ✓ Predeterminar los flujos de caja que permitan controlar sistemáticamente el efectivo, así como elaborar los flujos de caja reales para tomar decisiones que contribuyan al incremento del efectivo.
- ✓ Proponer su generalización a las otras Divisiones del territorio en la actividad que presentan las mismas limitaciones y constituya una necesidad la aplicación de estas.

Referencias Bibliográficas:

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

¹ Stephen, Randolph y Jeffrey. *Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición* Pág.849-856.

² Steven Bolten. Pág. 492.

³ Steven Bolten. Pág. 493.

⁴ Brealey R. y Myers S. *Fundamentos de Financiación Empresarial. 4ta edición. Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. Madrid. 1993. Pág. 958.*

⁵ Salas Oriol Amat. *Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000. S.A. Abril 1997. Pág. 220.*

⁶ Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. *Publicaciones Periódicas. Número 11. MES 1998. Pág. 28.*

⁷ Aranda Hipólito A. W. *Gestión Técnico Económica. Centro de Estudios Ramón Areces S. A. Pág. 669.*

⁸ Salas Oriot Amat. *Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000 S.A. Abril 1997. Pág. 37.*

⁹ González Jordán, B. *Introducción a las Decisiones Financieras Empresariales. Pág. 15.*

¹⁰ Drucker PF *“La gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1987 pág. 392.*

¹¹ *José Luis Estrada Santander. Diccionario Económico Ciudad de la Habana 1987.*

Bibliografía:

7. BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Aranda Hipólito A. W. (s.a). Gestión Técnico Económica. Centro de Estudios Ramón Areces S. A. Pág. 669.
- 2.- Aguilera, A. Memorias del Curso. UCLV, 2009.
- 3.- Brealey R. y Myers S. *Fundamentos de Financiación Empresarial. 4ta edición. Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. Madrid. 1993. Pág. 958*
- 4.- Beaufond, Rafael, “Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas”. Pre y postgrado de la Universidad de Guayana, Venezuela, 2005.
- 5.- Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. Publicaciones Periódicas. Número 11. MES, 1998.
- 6.- Colectivo de Autores. Economía y Desarrollo No.2/2003.ANEC. Cuba
7. Conferencias y apuntes de los cursos impartidos por los profesores de la Universidad José Martí Pérez (s.a).
- 8.- CANEC. Manual para el Funcionamiento de la Tesorería. Grupo Corporativo EMSUNA. Año, 1998.
- 9.- Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. Publicaciones Periódicas. Número 11. MES ,1998. Pág. 28.
- 10.- Documentos de la Maestría. 97/98. UCLV.
- 11.- Del Toro, José Carlos (s.a). Manual del Contador.
- 12.- Drucker PF *“La gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1987 pág. 392*
- 13.- González Jordán, B. Introducción a las Decisiones Financieras Empresariales. Pág. 15.

- 14.- Hernández Sampier, Roberto, Metodología de la Investigación, Tomo I y II, Editorial Félix Varela. La Habana, 2003.
- 15.- José Luis Estrada Santander. Diccionario Económico. Ciudad de la Habana, 1987.
- 16.- Manual del auditor, Documento: Guía para comprobar las indicaciones emitidas por el banco Central de Cuba para el reordenamiento de las operaciones. Diciembre, 2005.
- 17.- Resolución 235/05 del MFP. Normas Cubanas de Contabilidad. Actividad Empresarial
- 18.- Resolución 297/03 del MFP.
- 19.- Resolución 12/2007 MFP
- 20.- Salas Oriot Amat. Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000 S.A. Abril, 1997. Pág. 37.
- 21.- Stephen, Randolph y Jeffrey (s.a). Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición Pág.849-856.
- 22.- Steven Bolten. Pág. 492-493.

Sitios Consultados en Internet

www.Telemat.com/mi-tienda/Finanzas

www.Fibanc.es/camgsp.htm

www.Bjssoft.com/esp/products/bancaele/gstediv.htm

www.ncs.es/director/tesoreria.htm

www.dimoni.com/Productos/99/Tesoreria.htm

www.aulafacil.com

www.fibanc.es/tesorsp.htm

www.mirror.citibank.com.sg/argentina/spa/co/ar21100a.htm

www.procuno.pta.es/procuno/cm7.htm

www.bsantander.cl/empresas/pm-emp.htm

www.telemat.com/mi-tienda/Finanzas.htm

www.economist.com

Anexos:

Anexo 1

Fuentes y destinos en MN .Cartera de Tesorería División S.S.

