

“La liquidez empresarial: Estrategias en entidades cubanas”

Autores: MsC. Margarita Caballero Pulido*
MsC. Mariuska Sarduy González**
MsC. Orlando de Zayas Socarras***
MsC. Yilma Viel González****
MsC. Grisell Leyva Ferreiro*****
Lic. Yeneisa de la Paz Martínez*****

Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana, Cuba

Introducción

La ponencia presentada tiene como base una investigación desarrollada sobre la liquidez empresarial en varias empresas cubanas, motivado por los criterios que existen entre los especialistas de estas materias que la actividad circulante de una empresa constituye el 60% de la misma, lo que determina la importancia del tratamiento de esta problemática, si se considera además de que en nuestros días, los problemas de liquidez constituyen el punto de partida para las situaciones financieras adversas en las empresas.

Es por ello que la investigación fue desarrollada en aras de analizar las causas determinantes de los problemas de liquidez de las empresas, así como las posibles soluciones para el diseño de las estrategias de solución posibles.

Dentro de los resultados más importantes de la investigación, se encuentra la aplicación de estrategias en la administración de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, ofreciendo a estas entidades metodologías para la elaboración de Presupuestos de efectivo bajo soporte informático, aplicación de modelos de la cantidad mínima de efectivo adecuados a sus características, estructuras de capital de trabajo que les permitan ser más eficientes con menos recursos líquidos.

Todas estas técnicas financieras propuestas en la investigación desarrollada permiten a las empresas objeto de estudio mantener niveles de capital de trabajo que contribuyan a un funcionamiento más eficiente, y en con ello a la reducción del riesgo de falta de liquidez y con ello de sus nefastas consecuencias para la salud financiera de las entidades.

Desarrollo

Dado los cambios que se dan día a día internacionalmente en toda la esfera de la economía, nuestro país y en especial las empresas cubanas tratan de lograr la eficiencia, se manejan todos los recursos humanos, materiales, económicos y financieros y su concatenación darán mejores resultados y un crecimiento en nuestra economía.

En estos momentos se anhela la búsqueda de una mayor rentabilidad en la administración empresarial, ya que la variedad de los mercados, la amplitud de las negociaciones hasta esferas internacionales y la situación financiera actual requiere de un esfuerzo adicional para lograr la eficiencia total de la empresa.

Mediante el análisis del capital de trabajo se logra una buena administración de los activos circulantes como: El efectivo, valores negociables, las cuentas y los documentos por cobrar, una buena utilización de los inventarios, evitando que los mismos sean ociosos y que se deterioren. Por otra parte los pasivos circulantes específicamente las cuentas y los documentos por pagar como principal fuente de financiamiento también necesitan un buen análisis, ya que son deudas que tenemos con nuestros terceros, compromisos de pago que hay que cumplir. Otra fuente de importancia dentro del capital de trabajo son los pasivos acumulados que permiten la obtención de financiamiento a corto plazo.

El objetivo general de esta ponencia es: a partir del análisis financiero realizado en un conjunto de empresas se pudo detectar algunas insuficiencias relacionadas con las bases que sustentan una correcta gestión del capital de trabajo y que dificultan el buen funcionamiento de la empresa. En lo adelante se expondrán propuestas de solución a los problemas detectados con el objetivo de posibilitar que la empresa goce de una buena salud financiera que le permita continuar sus operaciones con eficiencia.

Hay que señalar que se le brindarán soluciones a los problemas de mayor incidencia negativa en las empresas, ejemplificando en cada caso los cuales están relacionados con las políticas de capital de trabajo, la administración del efectivo, las Cuentas por cobrar, los Inventarios y las Cuentas por pagar; posibilitando el alcance de resultados favorables para la empresa.

Para abordar estas soluciones, se retomarán cada una de las insuficiencias y se expondrán las fundamentaciones propuestas.

- **Política de capital de trabajo**

Al evaluar la situación financiera se pone de manifiesto la política utilizada por la empresa para financiar su capital de trabajo, elemento muy importante pues garantiza la operatividad de la empresa, su integración con el activo fijo proporcionar la rentabilidad deseada.

En las empresas cubanas en algunos casos siguen una política conservadora, altos montos de capital de trabajo, mayor probabilidad de que alguna de las partidas que integran el capital de trabajo se convierta en efectivo, mayor liquidez y menor riesgo de incumplimientos de obligaciones que vencen en un plazo inmediato.

Otras empresas se aprovechan del entorno y de su posición en el mercado ya sea monopólica o de liderazgo y así su política seguida es más agresiva es decir el incremento de la deuda tanto a corto como a largo plazo, una variación negativa entre el activo y el pasivo circulante, un capital de trabajo neto negativo, menor liquidez pero mayor rentabilidad.

En ambas políticas las empresas enfrentan situaciones que merecen su atención: el empleo de una política intermedia entre las anteriormente explicadas compensa la relación riesgo rendimiento desde la óptica del capital de trabajo, la importancia del empleo de deuda, las ventajas y desventajas tanto de la deuda a corto, como a largo plazo ante la posición de liquidez conforman la administración financiera del capital de trabajo en la cual corresponde analizar en detalle cada una de las partidas que lo forman y así determinar cual de ellos tiene su mayor incidencia.

- **Conflictos de liquidez**

Resulta necesario para la dirección de la empresa tomar apropiadas decisiones en cuanto al nivel de tesorería que debe mantener para enfrentar las obligaciones a corto, mediano y largo plazo, pues son en ellas donde reside tanto la fortaleza de la empresa como su ulterior evolución y perfeccionamiento. Por tanto, la elaboración del

Presupuesto de efectivo, su proyección y control constituye una de las tareas dentro de la administración de tesorería imprescindible para dar cumplimiento a los dos propósitos esenciales que tiene la existencia de la empresa: extender su funcionamiento y obtener beneficios.

Con el objetivo de darle solución a los problemas que fueron detectados con relación al exceso o déficit de liquidez en las entidades, se propone la elaboración del Presupuesto de caja o efectivo, de esta forma se podrá conocer con antelación los períodos en los cuales la empresa puede presentar defectos o excesos de liquidez, posibilitando la búsqueda con antelación de fuentes de financiamiento menos costosas o el desarrollo de nuevas inversiones para lograr el curso exitoso de su actividad.

La elaboración del Presupuesto de efectivo se propone realizar a partir de un programa de cálculo en Microsoft Excel, una de las aplicaciones del Windows 2000, la aplicación se dejó como metodología en la empresa.

El punto de partida del Presupuesto de efectivo debe ser el Presupuesto de ventas, ya que a partir del mismo se logrará conocer a cuánto ascenderán los ingresos en el período analizado, además de un Presupuesto de los cobros y pagos que se ejecutarán por el desfase que se produce entre los momentos de la venta y el cobro, así como la compra y el pago.

Los procedimientos para la elaboración del Presupuesto de efectivo serían los siguientes:

1. Disponer del pronóstico de ingresos y ventas de la entidad para el período a proyectar.
2. Llegar a determinar el Flujo neto de efectivo, después de proyectar las entradas y salidas de efectivo que se prevén en el período, teniendo en cuenta las características del mismo.
3. Disponer del Efectivo en caja y banco al inicio, para adicionarlo al Flujo neto de efectivo y llegar al Saldo final de efectivo.
4. Determinar el Saldo óptimo de efectivo por el método que se propondrá a continuación.
5. Comparar el Saldo final de efectivo con el óptimo de efectivo y si estamos en presencia de un superávit o un déficit comenzar entonces el análisis, tomando las medidas necesarias para afrontar la situación financiera futura.

Luego de haber expuesto exhaustivamente cómo se elabora el Presupuesto de efectivo cabe entonces señalar que, la utilización de modelos para la administración del efectivo y los valores negociables, sirven para determinar el Saldo óptimo de efectivo de la empresa. Una vez concluido el análisis y después de haber llegado a un criterio respecto a las situaciones de las empresas en materia de administración del efectivo, se ha determinado proponer y aplicar el modelo del **Saldo promedio del efectivo** para calcular el nivel óptimo ya que, éste es el que más se asemeja a las características de las mismas, la cual posee los elementos necesarios para el cálculo del nivel óptimo de efectivo por este método. Vale señalar que, para la elaboración del Saldo promedio de efectivo se empleó el programa de Microsoft Excel, el cual se dejó como muestra en las empresas. Los restantes modelos fueron desechados debido a que en la aplicación de ellos se tiene en cuenta las operaciones de compra-venta de valores negociables, lo cual, en el país no está contemplado.

Para la aplicación de este modelo se había mencionado la necesidad de conocer determinados elementos como son: los desembolsos anuales y el ciclo de caja de la entidad. Para conocer el valor del ciclo de caja se hace necesario la elaboración de Razones Financieras Proyectadas a partir de criterios establecidos por especialistas en la materia. Lo anterior explicado proporciona los elementos necesarios para la elaboración del Saldo óptimo de efectivo.

Otro elemento importante a tener en cuenta y no es utilizado en las empresas cubanas es el Cálculo del Ciclo de Conversión Financiero, a nuestro modo de ver este sería la propuesta:

El Ciclo de Caja arroja información de valor para el análisis del Capital de Trabajo según su composición a nivel de subciclos, pero aún con su estudio no se determinan las necesidades financieras. Es por ello que surge el Ciclo de Conversión Financiero, que aborda las necesidades financieras que surgen con un determinado Ciclo de Caja. En este ciclo tienen diferente responsabilidad los ciclos de Cuentas por Cobrar, Inventario y Cuentas por Pagar. Pone de manifiesto la necesidad de efectivo de la empresa en términos de caja y se calcula de la siguiente manera:

$$CCF = \left(\frac{CCc}{Ventas} * Costo de Ventas - \frac{CCp}{Ventas} * Costo de Ventas + \text{Gastos} \right) * \frac{Ventas}{270}$$

Donde:

CCc: Ciclo de Cuentas por Cobrar.

CCi: Ciclo de Inventario.

CCp: Ciclo de Cuentas por Pagar.

Si la situación en las empresas durante el año proyectado, fue la siguiente:

- **Saldo Final de Caja < Saldo Óptimo de Efectivo = Déficit.**

Lo anterior implicaría la búsqueda de financiamiento a través de préstamos bancarios u otras fuentes menos costosas como se explicó en el capítulo anterior, además se puede recurrir a la venta de *Cuentas por cobrar* (factoring); al descuento de *Efectos por cobrar*, así como el estudio para la exclusión y/o reducción de algún pago o la ejecución de alguna estrategia con el objetivo de acelerar los cobros.

La empresa también puede auxiliarse de las estrategias básicas que se utilizan para el manejo del efectivo. Estas se refieren a cancelar las *Cuentas por pagar* tan tarde como sea posible, sin deteriorar su reputación crediticia, no obstante se debe aprovechar cualquier descuento por pronto pago brindado por los proveedores y rotar el inventario tan rápidamente como sea posible, sin ocasionar dificultades en el proceso de producción, así como tratar de deshacerse de los ociosos para mejorar el ciclo; además se puede recomendar la aplicación de una correcta política de créditos y cobranzas para que, de esta manera, se pueda cobrar tan rápido como sea permitido.

La implicación de la utilización de cada una de estas estrategias traerá consigo la maximización de las utilidades respecto a la utilización del efectivo. Si se aplican con juicio, teniendo en cuenta las limitaciones que cada una de ellas poseen, se puede lograr la disminución en el ciclo de caja de la empresa, la maximización de la rotación de caja, la disminución del efectivo mínimo para operaciones, redundando en un aumento de la utilidad de la empresa.

Si la situación en las empresas durante el año proyectado, fue la siguiente:

- **Saldo Final de Caja > Saldo Óptimo de Efectivo = Superávit.**

Implicaría el desarrollo de nuevas inversiones, lo cual para la empresa tiene limitantes, pues el Estado, en su condición de dueño es quien las autoriza y dispone el efectivo necesario para que éstas se realicen, de esta manera la entidad logrará ampliar sus compras, pagar créditos, librándose así de aquellos que están generando intereses, o simplemente rentabilizar este exceso de efectivo en el Sistema Bancario en una cuenta a plazo fijo que sea factible. Otra vía para emplear el efectivo es invirtiéndolo en comprar inventarios, sin embargo, para la entidad no es aconsejable, pues se prevé que se continúen manteniendo una gran cantidad de inventarios ociosos.

La clave de la exactitud en muchos de los Presupuestos de efectivo está en el pronóstico de los ingresos, es por ello que se pueden establecer varios escenarios para incluir en el rango de posibles resultados, permitiendo planear márgenes de seguridad más real y posibilidad de adaptarse más rápidamente a cambios inesperados en los Presupuestos de efectivo. Esto viene explicado, porque este instrumento es únicamente un estimado de los flujos futuros de efectivo y con él lo que se busca es prever una situación financiera futura.

- **Inadecuada política de créditos y cobranzas.**

Algunas de las empresas analizadas no tiene definida correctamente su política de créditos y cobranzas. En este punto se debe señalar que la empresa debe reconsiderar los elementos de esta política pues, a pesar de presentar resultados favorables en su gran mayoría, no se están ejecutando cabalmente los procedimientos establecidos por estas. Se deben reconsiderar los estándares de crédito utilizados, con el fin de evaluar la concesión o no de créditos a los clientes y darles una utilización razonable a la hora de tomar decisiones de este tipo. Debido a lo novedoso que resulta esta propuesta para las empresas, se hace ineludible explicar los procedimientos necesarios para la aplicación de la política de créditos y cobranzas que debe llevar a cabo.

- a) Se comenzaría por la búsqueda de un posible cliente por el Departamento de Marketing. Este sondeo estará encaminado a conseguir clientes que estén interesados en los servicios que oferta la entidad, que en este caso son: el servicio móvil marítimo, servicio personal por satélite Inmarsat, montaje y desmontaje de sistemas de telecomunicaciones, arrendamiento de facilidades técnicas y consultoría técnica en radiocomunicaciones.
- b) Seguidamente, al contactarse con el cliente y el mismo seleccione el servicio por el cual se encuentra interesado, el Departamento de Marketing envía a ese cliente a la gerencia de ventas, previo registro en el documento denominado Listado de clientes a modo de control de los mismos.
- c) A continuación el gerente de ventas pactaría las condiciones con que se vendería el servicio; si éste se va a vender a crédito, el gerente solicitará los Estados Financieros y el análisis de las *Cuentas por pagar* del cliente, los cuales enviará a un comité de crédito para que se efectúe el análisis de riesgo del comprador en cuestión, en aras de evaluar el otorgamiento del crédito, (este comité de crédito se puede crear en la entidad, en el Departamento de Finanzas, específicamente, para no incurrir en costos adicionales). En caso de que no se efectuase la venta a crédito se procederá a terminar este proceso.
- d) Mediante los Estados Financieros se calcularían las Razones Financieras para realizar un diagnóstico del nuevo cliente, el análisis de las *Cuentas por*

pagar -acompañado de un nuevo documento denominado Listado de clientes a evaluar el otorgamiento del crédito-, se examinará el tiempo en que se demora el cliente en pagar y el monto de la deuda que el mismo a contraído; también se tomarán en consideración los criterios de los bancos donde ellos tienen sus cuentas. En caso de que sea un cliente antiguo, se actualizarán sus datos partiendo de su serie histórica de pago y tomando en cuenta sus Estados Financieros.

- e) Debe establecerse un criterio de clasificación del riesgo por cliente que, a propuesta de las autoras, se plantea de la siguiente forma:

Clasificación del riesgo	Parámetros
<i>Bajo riesgo</i>	Clientes cuyos saldos envejecidos en <i>Cuentas por pagar</i> se encuentren entre 30 y 45 días y una situación financiera favorable.
<i>Medio riesgo</i>	Clientes cuyos saldos de <i>Cuentas por pagar</i> se ubiquen entre 46 y 60 días y posean una situación financiera que no pueda descuidar, es decir, que a través de los años muestre una decadencia en la liquidez, la solvencia de la entidad o ciclos de cobros y pagos más extensos de lo establecido.
<i>Alto riesgo</i>	Clientes cuyas <i>Cuentas por pagar</i> exceden los 60 días y la situación financiera no sea favorable.

- f) Tomando como base esta clasificación se procede a evaluar el riesgo por el comité de crédito, luego, si se conviene otorgar el crédito al cliente, el gestor de ventas pasará a discutir y evaluar los términos del contrato con el comprador. Esta información se plasmaría en el documento llamado Pro forma de Contrato de Venta; si no conviene otorgar el crédito, debido a que el costo que acarreará será más alto que el beneficio que se obtiene, entonces se desecha este cliente y se trabaja con otro comenzando el proceso desde el principio.

Hasta ahora se han abordado los aspectos concernientes a la selección del cliente y a la evaluación del crédito del mismo. Para establecer los términos del crédito, se debe tener en cuenta el nivel de riesgo de cada cliente.

- g) Dentro de los términos de crédito se debe tener en cuenta el período de crédito, es decir si el nivel de riesgo del consumidor es alto o medio, el período de crédito debe ser de 45 días como máximo, atendiendo al criterio de la empresa de disminuir el período de cobro; a estos clientes se les debe ofrecer facilidades de pago, en aras de ofrecer más tiempo a los mismos de pagar y de esta forma no tener una *Cuenta por cobrar* envejecida y poder tener, al menos, un beneficio.

- h) Otro elemento a considerar es la conveniencia de aplicar descuentos por pronto pago los cuales pueden ser, en este caso, como estime la entidad objeto de investigación. En ocasiones, cuando se utiliza un porcentaje más alto, suele ocurrir que el costo de emplear el descuento es más elevado que el beneficio que se adquiere, lo que se asume como una pérdida, por lo que se decide tomar un porcentaje más bajo, ya que lo que se persigue al final, es aumentar las ventas y como se había dicho, anteriormente, en las bases teóricas, que los clientes liquiden sus cuentas a la mayor brevedad posible. Este trabajo se puede efectuar con aquellos consumidores que sean

potenciales, lo que no quiere decir que a los mismos pueda aplicársele un descuento por pronto pago o alargarle el período de crédito.

- i) Con los clientes que posean un bajo riesgo y que se caractericen por pagar en tiempo, se pudieran establecer negociaciones con respeto al crédito, siempre que esté dentro del rango de 30 a 45 días.
- j) Una vez fijados los términos de crédito, si el cliente está de acuerdo, se deberá pasar todo al documento llamado Proforma de Contrato de Venta, donde se llevará lo que ha sido pactado.
- k) Seguidamente, para cualquier tipo de término de crédito que se establezca, el gerente de ventas manda toda la documentación al Departamento Jurídico, con vistas a que el mismo elabore las cláusulas del contrato; posteriormente este se efectuará con el cliente, con ayuda y asesoramiento del departamento antes mencionado y se repartirán copias al usuario, al Departamento de Contabilidad y otra para el Departamento de Finanzas, a modo de control sobre los contratos que se efectúen en la entidad.
- l) A continuación, la entidad debe seguir un control estricto de las *Cuentas por cobrar a clientes*, mediante su análisis mensual por clientes y por edades para, de esta forma, tenerla en cuenta a la hora de efectuar un nuevo contrato y que no sea con un cliente que posea una *Cuenta por cobrar* envejecida.
- m) Si el cliente paga en el tiempo establecido, se procede al cobro entregando la factura, se archiva el contrato y finaliza el proceso.
- n) En caso de que el cliente no pague en tiempo se deben, a criterios de las autoras, utilizar las cartas, las visitas personales, las llamadas telefónicas, la utilización de las agencias de cobro y hasta se debe considerar la utilización del factoring, sobre todo en caso de que considere que el cliente es de alto o medio riesgo.
- o) Si mediante el uso adecuado de los instrumentos comerciales se logra cobrar, se archiva el contrato y finaliza el proceso. Si no se logra cobrar, a pesar de la gestión realizada, se debe evaluar el tratamiento que se le va a dar a la *Cuenta por cobrar*. Para ello se debe valorar el monto de esta y el tiempo que ha pasado después de la fecha de vencimiento. Si el monto de la *Cuenta por cobrar* es alto, es decir, \$ 5,000.00 o más, se debe proceder a exigir al cliente la aceptación de *Documentos por cobrar* como son la Letra de Cambio o el Pagaré. Esta actividad debe seguir en otro proceso que corresponda a la organización de *Documentos por cobrar*.
- p) En caso de no convertir el crédito comercial en un *Documento por cobrar* y se hayan agotado todos los posibles instrumentos y medidas para efectuar una adecuada gestión de cobros y que la cuenta tenga un saldo envejecido por más de 90 días y sea menos de \$ 5,000.00, se debe declarar la cuenta como incobrable, previa creación de la provisión para cuentas incobrables.
- q) Si después de agotadas todas las alternativas anteriores, no se logra cobrar en tiempo el Departamento de Cobros debe establecer una relación estrecha con el Departamento Jurídico para, en caso de que se requiera, viabilizar una demanda contra algún cliente si esta procediese.

De esta forma finaliza el proceso para implantar una adecuada política de créditos y cobranzas. Quedaría entonces una propuesta de control sobre el pago que realizan los proveedores sobre estas cuentas por cobrar.

Se debe llevar un control de las cuentas por cobrar de forma eficiente, para detectar cualquier deterioro involuntario en la calidad de estas, planificar cuándo y cuántos serán los cobros en las próximas fechas, así como contemplar alternativas de transmisión de riesgo de impagos. El objetivo principal del control y registro exhaustivo de los vencimientos de las cuentas por cobrar, es comenzar las gestiones persuasivas y de recordatorio antes del vencimiento de las mismas, así como, comenzar las reclamaciones legales y protestos en el tiempo establecido.

Para un buen control de las cuentas por cobrar, la empresa deberá contar con un expediente único por cada cliente (o al menos de los principales), el cual debe tener:

- ✓ Todos los datos del cliente y su representante legal.
- ✓ Contratos, facturas y conciliaciones de deudas.
- ✓ Análisis periódico de la capacidad de pago.
- ✓ Registro histórico de los pagos y las gestiones de cobro realizadas.
- ✓ Reclamaciones legales.
- ✓ Políticas, instrucciones y decisiones sobre la actuación del cliente.

Mensualmente se realizará la comparación entre los ciclos de cobro reales y los deseados, así como, la de los clientes que inciden con mayor peso en las desviaciones de los ciclos de cobro planificados. Se llevarán los registros de cuentas por cobrar consolidados a nivel de empresa para facilitar la posterior gestión de cobro.

Además, se deberá realizar el método de las fracciones de cobranza y fracciones de saldos de cuentas por cobrar, por ser éste más confiable que el reporte de antigüedad de cuentas por cobrar, y los procedimientos de período promedio de cobro. Estos métodos muestran las cuentas por cobrar y las ventas de forma agregada a lo largo de una período, no siendo así con el método propuesto, que compara las cobranzas y cuentas por cobrar con las ventas del mes original, no con cifras de ventas posteriores, mostrando un análisis del comportamiento de pagos más desagregado, que es el aspecto de real interés para la administración.

El siguiente ejemplo ilustra la forma de calcular las fracciones de cobranza y las fracciones de saldo de cuentas por cobrar. Para aplicar este método se tomó como muestra el Organismo Central SIME por ser el cliente que presenta un mayor saldo de cuentas por cobrar. Este análisis se nutrió de diferentes fuentes como: los Expedientes de Pago y el Control de las Ventas por Clientes.

Tabla N° 1 Ventas y Cobranzas de cada Mes en Moneda Nacional

Mes:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas:	862.04	137.70	55 454.35	528.51	151.22	061.19

Panel A

Cobranzas de:

Mes actual	0.00	0.00	28.05	0.00	0.00	202.35
Mes anterior		0.00	15 187.40	22 931.90	0.00	67.25
2 meses anteriores			12 122.33	33 528.90	1 433.56	12 559.08

3 meses anteriores			7 083.49	0.00	13	313.98
4 meses anteriores				0.00		1 110.41
5 meses anteriores						8 600.42
Total de cobranzas	0.00	0.00	27 337.78	544.29	1 433.56	853.49
			63			35

Fuente: Elaboración propia

Cobranzas de las ventas de Enero

En la Tabla N° 1 se muestran las ventas mensuales y los cobros a lo largo de varios meses, vinculados con las ventas del mes original. Por ejemplo en el Panel A, las ventas de \$48 862.04 del mes de enero se cobraron como sigue: \$12 122.33 en marzo, \$7083.49 en abril y \$8 600.42 en junio, de esta forma se conoce el patrón de cobros de cada mes. El total de las cobranzas del mes de marzo son de \$28.05 de ese mes, \$15 187.40 del mes de febrero y \$12 122.33 del mes de enero.

El Panel B muestra las fracciones de cobranza correspondientes al Panel A. Por ejemplo, como se muestra en la Tabla N° 2 las fracciones de cobranza de las ventas del mes de enero, en enero es de cero, pues en ese mes no se efectuó ningún cobro de las ventas realizadas en enero, lo mismo ocurre con febrero. Es en el mes de marzo donde se efectúa el primer cobro correspondiente a las ventas de enero. La fracción se calcularía como la división de los cobros de enero realizados en marzo entre las ventas de enero, es decir, $\$12\,122.33 / \$48\,862.04 = 0.2481$. Para abril la fracción es de $\$7\,083.49 / \$48\,862.04 = 0.1450$ y para junio es de $\$8\,600.42 / \$48\,862.04 = 0.1760$.

Tabla N° 2 Fracciones de Cobranzas de cada Mes en Moneda Nacional

Mes:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Panel B						
Fraciones de cobranzas de:						
Mes actual	0.0000	0.0000	0.0005	0.0000	0.0000	0.0034
Mes anterior		0.0000	0.1107	0.4135	0.0000	0.0014
2 meses anteriores			0.2481	0.2445	0.0259	0.2486
3 meses anteriores				0.1450	0.0000	0.2401
4 meses anteriores					0.0000	0.0081
5 meses anteriores						0.1760

Fuente: Elaboración propia

Fracciones de las ventas de Enero cobradas

En el Panel C de la Tabla N° 3, se muestra esta información en términos de cuentas por cobrar. Por ejemplo, el total de cuentas por cobrar de \$214 116.31 de marzo se componen de cuentas por cobrar de \$55 426.30 de las ventas de marzo, \$121 950.30 de las ventas de febrero y \$36 739.71 de las ventas de enero. La progresión a través del Panel C sigue la diagonal restando las cobranzas del Panel A de las ventas del mes original. Por ejemplo, en enero las cuentas por cobrar del mes actual, son iguales a las ventas, pues no se realizó ningún cobro, lo mismo ocurre con febrero en las cuentas del mes anterior. Las cuentas por cobrar de enero en el mes de marzo serían.

Ventas de – Cobranzas de las = 48 862.04 – (0+0+12 122.33) = \$36 739.71
 Enero ventas de enero

Para abril sería:

Ventas de – Cobranzas de las = 48 862.04 – (0+0+12 122.33+7 083.49) = \$29 656.22
 Enero ventas de enero

En mayo sería \$29 656.22 igual que abril, pues no se realizó ningún cobro.

Para junio sería:

Ventas de – Cobranzas de las = 48 862.04 – (0+0+12 122.33+7 083.49+8 600.42) = \$21 055.80

Enero ventas de enero

Obsérvese que el monto de las cuentas por cobrar va disminuyendo según se realizan los cobros; de esta forma sería cero cuando las ventas se hayan cobrado en su totalidad.

Tabla N° 3 Cuentas por Cobrar de cada Mes en Moneda Nacional

	Mes: Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Panel C						
Cuentas por cobrar de:						
Mes actual	48 862.04	137 137.70	55 426.30	50 528.51	47 151.22	58 858.84
Mes anterior		48 862.04	121 950.30	32 494.40	50 528.51	47 083.97
2 meses anteriores			36 739.71	88 421.40	31 060.84	37 969.43
3 meses anteriores				29 656.22	88 421.40	17 746.86
4 meses anteriores					29 656.22	87 310.99
5 meses anteriores						21 055.80
Total Cta x cobrar	48 862.04	185 999.74	214 116.31	201 100.53	246 818.19	270 025.89
<i>Fuente: Elaboración propia</i>						
Cuentas por Cobrar de las Ventas de Enero						

Las fracciones de saldo de cuentas por cobrar que se muestran en la Tabla N° 4, se calculan como las fracciones de cobranzas, sólo que en vez de tener en cuenta los cobros del Panel A se usan las cuentas por cobrar del Panel C, es decir, sería la división de las cuentas por cobrar entre las ventas. Por ejemplo, la fracción de cuentas por cobrar en junio para el mes de enero sería \$21 085.80 / \$48 862.04 = 0.4309, este valor expresa que en junio el 43.09% de las ventas de enero quedaban pendientes de cobro.

Tabla N° 4 Fracciones de Cuentas por Cobrar de cada Mes en Moneda Nacional

	Mes: Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Panel D						
Fracciones de Cuentas por cobrar de:						
Mes actual	1.0000	1.0000	0.9995	1.0000	1.0000	0.9966
Mes anterior		1.0000	0.8893	0.5860	1.0000	0.9986

2	meses				
anteriores		0.7519	0.6448	0.5601	0.7514
3	meses				
anteriores			0.6069	0.6448	0.3200
4	meses				
anteriores				0.6069	0.6367
5	meses				
anteriores					0.4309

Fuente: Elaboración propia

Fracciones de cuentas por cobrar del mes de enero

Por este método la empresa podría establecer magnitudes de las fracciones a alcanzar, como podrían ser:

	<u>Fracción de Cobranza</u>	<u>Fracción de Saldo</u>
Mes original	0.10	0.90
Mes t + 1	0.50	0.40
Mes t + 2	0.35	0.05
Mes t + 3	0.05	0.00

Al comparar estas magnitudes esperadas con las reales se puede analizar dónde se deterioran las cuentas por cobrar con vistas a detectar las causas que influyen en dicho deterioro, cómo podría ser que la empresa esté otorgando crédito a clientes con menor calidad crediticia o esté manejando mal sus cobranzas.

Haciendo un uso combinado de todas las soluciones anteriores, se podrá conducir a la empresa hacia la obtención de resultados deseables, lo cuál se traduciría en un aumento de su eficiencia en materia de administración de las Cuentas por cobrar.

- **Lenta rotación de los inventarios.**

En lo referente a los inventarios se debe solucionar el problema de la determinación de las existencias en almacén garantizando así, que las compras sean sólo por la cantidad necesaria. A pesar del problema existente con la tecnología y las condiciones en que se compra la misma, además del riesgo a nivel internacional, se deben tomar medidas en este sentido encaminadas a disminuir el costo de adquisición y almacenamiento de los artículos, adquiriendo solo la cantidad necesaria; a reducir la cantidad de recursos monetarios mal invertidos; a disminuir el exceso de inventarios en almacén lo cual, producto a las condiciones de almacenamiento, podría provocar el deterioro de los que se encuentran en existencia y otros que se compran; y a frenar la ociosidad de éstos. Se hace énfasis en estas medidas para contribuir a evitar la obtención de efectos negativos -deterioros, pérdidas o vencimientos- no deseados.

Con respecto a la administración del inventario se propone que en este sentido se utilicen las técnicas practicadas internacionalmente, tales como el método de control de inventarios ABC, para determinar los inventarios que representan la mayor inversión de acuerdo al grado de importancia de los mismos y los restantes serían agrupados según su grado de significación e inversión en ellos realizada. Lo anterior es posible ya que la empresa cuenta con la licencia para el uso del módulo de gestión de inventarios, perteneciente al *Sistema Contable Exact Globe for Windows*.

Los artículos que entran dentro del grupo A son aquellos más costosos o de más lenta rotación; sobre este grupo que son los más importantes y significativos, se deberá establecer controles periódicos y efectivos. El grupo B y C lo conforman artículos menos costosos y con un menor nivel de inversión; con relación a estos grupos el grado de control variará según su importancia y nivel de inversión.

Por ejemplo:

Grupos	Productos
A	Codificadores/decodificadores, líneas de transmisión y reordenamiento, deco-codificadores IV canal, grupos electrógenos LMVO/151 161 KVA, válvulas, transistores, diodos, condensadores.
B	Sistemas redundantes RX UHF, sistemas de seguridad, evaporadores, cables de tensores, estaño, pintura anticorrosiva, entre otros.
C	Tornillos, tuercas, arandelas, alambres, útiles y herramientas, materiales de oficina, productos sanitarios, etcétera.

En el grupo A, están reunidos los materiales más costosos y en los que se realiza una inversión considerable. En el grupo B la inversión realizada en estos artículos no es tan costosa como en la del primer grupo. El grupo C está constituido por aquellos productos que son conveniente adquirirlos en grandes volúmenes, con el objetivo de obtener descuentos por este concepto. El desglose de los diferentes productos que posee la entidad, fue basado en los principios expuestos anteriormente.

A pesar de que actualmente la entidad explota el *Sistema Contable Exact Globe for Windows* en cuanto al control de inventarios, no se aprovechan al máximo todas las opciones que este módulo brinda. Después de una evaluación realizada a este módulo, se pudo comprobar las tantas aplicaciones que éste tiene para el tratamiento de los inventarios entre las que se mencionan:

1. La posibilidad de tomar decisiones de compra-venta de existencias a partir del cálculo de la cantidad económica del pedido y el punto de reorden.
2. La revisión y control del almacenamiento de artículos a partir del método ABC.
3. La determinación del valor del stock y las ganancias.
4. La determinación de los Gastos de venta y producción.
5. El origen, la naturaleza y la localización de artículos.
6. La posibilidad de limitar el acceso de cualquier personal a funciones tales como la realización de pedidos de venta, cambio de precios, entre otros.
7. La posibilidad de seleccionar el método de valoración de existencias.
8. Otras.

Se propone calcular las cantidades económicas de pedidos para cada tipo de inventario en almacén del grupo A, con el objetivo de reducir los costos de pedido y almacenamiento al óptimo asociado a esta cantidad. Una vez determinado la cantidad económica se sugiere establecer un punto de reorden de existencias para garantizar que no se interrumpa el proceso de prestación de servicios. No se ha podido mostrar un cálculo de este método, a manera de ejemplo, debido a que no se cuenta con la información necesaria.

En este sentido se propone definir un área de gestión de inventarios a través de la delimitación de las funciones concretas de la división de Logística; que se capacite al personal en aras de comenzar a utilizar eficientemente todas las ventajas que este módulo ofrece en materia de gestión de inventarios; y crear en la empresa una comisión permanente para la gestión del mismo.

Como complemento del sistema se propone establecer un sistema de consultas en tiempo real, a través de la Intranet nacional de la empresa con el objetivo de posibilitar que todas las divisiones puedan obtener información acerca del inventario. Este sistema de consultas tendrá vínculos directos al *Sistema Contable Exact Globe for Windows*.

Una vez establecidos los procedimientos de control del inventario y las condiciones en que se debe efectuar la compra, quedaría algo por hacer. Precisamente se pretende hacer referencia a la vía a utilizar para determinar los inventarios ociosos y los no ociosos. Con este fin se propone contratar a una agencia de consultoría y avalúos para que realice este trabajo en la empresa. A pesar de que actualmente los inventarios ociosos son exhibidos en showrooms, como se explicó en el epígrafe anterior, a un precio razonable e incluso por su valor de costo, no se han logrado vender debido a que son piezas con atrasada tecnología, fundamentalmente del antiguo campo socialista; por lo expuesto anteriormente se propone gestionar el envío de todos los inventarios ociosos que, como se ha comprobado, no tienen salida, a las oficinas de materia prima, o donarlos como chatarras a aquellas empresas que utilicen este tipo de material para su proceso productivo. En último caso, si ninguna de estas alternativas diera solución a este problema, podría entonces proponerse la tramitación de la baja de aquellas piezas que sean totalmente inservibles.

Finalmente, se propone seguir avanzando en el proceso de renovación de la tecnología para eliminar gran parte o la totalidad de los inventarios ociosos y con ello reducir costos por este concepto.

- **Insuficiente dilatación del ciclo de pagos.**

Para resolver este problema, se propone tomar medidas que posibiliten cumplir el ciclo de pago dentro del término establecido con los proveedores, sin adelantarlo, pues esto llevaría a la empresa a no utilizar de manera eficiente las fuentes espontáneas de financiamiento, las cuales son menos costosas.

Para la empresa, como estrategia, sería favorable dilatar su ciclo de pagos, pero cuidando que no se afecte su reputación. Solo sería conveniente adelantar estos pagos, en caso de recibir descuentos por pronto pago que sean factibles para la empresa, o sea, partiendo de que la relación costo-beneficio sea factible para la entidad.

De esta manera, la entidad podrá continuar manteniendo su ciclo de cobros menor que su ciclo de pagos, estando de acuerdo con lo establecido por la práctica.

- **Dilatado ciclo de conversión del efectivo y bajo rendimiento sobre la inversión.**

Estos dos problemas serán tratados conjuntamente debido a la estrecha relación que presentan entre ellos. Si se llevan a cabo todas las propuestas de soluciones brindadas con anterioridad, referidas a las *políticas de créditos y cobranzas*, los *Inventarios* y a las *Cuentas por pagar*, se puede lograr una reducción considerable en el Ciclo de Conversión del Efectivo, lo cual se traduciría en un incremento de los rendimientos sobre los recursos monetarios que quedan liberados después de la aplicación de una buena estrategia de administración de efectivo, ya que al contar con éstos se podrían invertir eficientemente, aumentando las utilidades de la empresa; dándole solución de esta manera al bajo Rendimiento sobre la Inversión.

De forma adicional, se debe comentar que todo el tratamiento de la información, la detección de los problemas y la solución de los mismos a partir del análisis financiero, se realizó de forma automatizada.

Con la finalidad de obtener resultados satisfactorios en la aplicación de las propuestas anteriores, se hace necesario que todas las direcciones planteen sus puntos de vistas al respecto con el propósito de llegar a una concesión para determinar el plan de acción a seguir, seleccionando después de una evaluación previa la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos. De esta manera se estimulará a las direcciones a participar en el logro de los objetivos comunes de la empresa.

Resulta necesario establecer todos los mecanismos de comunicación entre las diferentes divisiones y la dirección de la empresa de manera que se posibilite una cooperación efectiva y eficiente. Se requiere además de vías de retroalimentación que garanticen que la comunicación fluya en dos sentidos, obteniéndose información acerca de cómo se deben desarrollar las actividades propuestas por parte de la dirección de la empresa para el logro de los objetivos y cómo han sido ejecutadas esas actividades, así como el resultado de las mismas. De esta manera se podrá evaluar el avance en la solución de los problemas y corregir ciertas desviaciones que se puedan producir con respecto a lo que se espera obtener y lo que se ha obtenido.

Hasta aquí la investigación realizada sobre la gestión del capital de trabajo en empresas cubanas, la cual puede ser utilizada a modo de herramienta para una mejor administración financiera y de ahí que sirva como un instrumento clave para el alcance de su eficiencia.

CONCLUSIONES

Después de haber culminado la realización del trabajo investigativo se han arribado a las siguientes conclusiones:

- No existe generalidad en la elaboración y utilización del Presupuesto de caja o efectivo que de a conocer con antelación los períodos en los cuales la empresa puede presentar defectos o excesos de liquidez, por lo que tampoco se emplea ningún método de administración del efectivo.
- No se aplica una correcta política de crédito en la empresa que permita evaluar la concesión o no de créditos a los clientes y darles una utilización razonable a la hora de tomar decisiones de este tipo y el control de los mismos.
- La administración del inventario es inadecuada. Se han realizado compras de inventarios en grandes volúmenes sin reparar en lo que realmente hace falta o no por el grado de importancia que tengan, lo cual ocurre debido a lo difícil que se torna su adquisición, ya que la empresa opera con tecnología atrasada, o sea, tecnología que ya en mundo no se utiliza, por lo que, se hace muy costoso adquirirla. A todo lo anterior se le añade el problema del riesgo en que incurren los proveedores internacionales al venderle artículos a Cuba. Además no se aplican procedimientos de control adecuados teniendo un sistema contable que permite hacerlo. Toda esta situación ha provocado que la mayoría del inventario sea ocioso o de lenta rotación.
- Disminución del ciclo de pagos producto de la detección de pagos realizados antes de la fecha de vencimiento. Por este concepto, la empresa está dejando de aprovechar la posibilidad de financiarse con terceros, trayendo como

consecuencia, la infrautilización del beneficio que este financiamiento le puede proporcionar.

- Dilatado Ciclo de Conversión del Efectivo debido a que la rotación de los inventarios es lenta, provocando un aumento en el plazo promedio de los mismos, lo que resulta ser un factor clave en el dilatamiento del ciclo de conversión del efectivo.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la realización de este trabajo de diploma se deben proponer las siguientes recomendaciones.

- Elaborar el Presupuesto de caja o efectivo, a partir del programa Excel brindado por los autores, de esta forma se podrá conocer con antelación los períodos en los cuales la empresa puede presentar defectos o excesos de liquidez .
- Aplicar el método del Saldo promedio de efectivo para la determinación del Saldo de efectivo óptimo, a partir del programa Excel brindado por las autoras, con el objetivo de posibilitar una administración eficiente del mismo, posibilitando la búsqueda con antelación de fuentes de financiamiento menos costosas y lograr el curso exitoso de su actividad y la aplicación del ciclo de conversión financiera.
- Aplicar las estrategias básicas de la administración de efectivo para alcanzar una maximización de las utilidades aprovechando el financiamiento otorgado por terceros, así como la disminución de los recursos inmovilizados.
- Redefinir la política de crédito de la empresa con el fin de evaluar la concesión o no de créditos a los clientes y darles una utilización razonable a la hora de tomar decisiones de este tipo y aplicar los métodos de control propuestos en el trabajo.
- Realizar con mayor profundidad el análisis del crédito con el objetivo de otorgarlos a los clientes más serios en los negocios.
- Considerar el descuento por pronto pago para estimular el cobro con anticipación de las facturas, siempre que se justifique económicamente.
- Creación de la provisión para cuentas incobrables ya que la probabilidad de tener pérdidas por cuentas malas aumenta a medida que se flexibilizan los estándares de crédito.
- Con la utilización del *Sistema Contable Exact Globe for Windows*, controlar el inventario por el método ABC, determinar de la cantidad económica del pedido y el punto de reorden.
- Establecer un contrato con agencias de consultoría y avalúos como CONAS, para la determinación y separación del inventario óptimo y el ocioso.
- Situar el ciclo de pagos dentro del término pactado con los proveedores, sin adelantarlo, dilatando así su ciclo de pagos, pero cuidando que no se afecte su reputación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer López, Rafael Antonio; Peón Orta, Juan José. "Consultor Electrónico del Contador y el Auditor".
2. Artículo: "Administración de efectivo contabilidad administrativa", <http://www.gestiopolis.com>
3. Artículo: "Antecedentes Históricos de la Tesorería", <http://www.finanzas/tesoreria/antecedentes.html>
4. Artículo: "Director financiero: el gestor de los recursos financieros", <http://www.expansiónyempleo.cpm/edición/componentes/noticia>
5. Azcuy Robaina, Anneleisy. "La Política del Crédito Comercial en Tecnoazúcar". Trabajo de diploma, Tutores: Dra. Marisela Reyes y Msc. Margarita Caballero. Universidad de La Habana, Febrero del 2003.
6. Bozzi, Frank F.; Modigliani, Franco. "Mercados e Instituciones Financieras", Primera Edición, Pearson Educación, 1994.
7. Brealey, R.A , Myers S.C. "Fundamentos de Financiación Empresarial", Cuarta Edición, Mc. Grau Hill, España, 1993.
8. Demestre Castañeda, Ángel; Castells del Río, César; González Torres, Antonio. "Técnicas para Analizar Estados Financieros", Segunda Edición Ampliada, PubliCentro, Cuba, 2002.
9. Enciclopedia Microsoft Encarta 2003.
10. Gitman, Lawrence. "Fundamentos de Administración Financiera", Reproducido por el MES, Cuba.
11. Gómez Caro, Greter. "Administración del Capital de Trabajo en la Empresa Avícola Genética y Pie de Cría". Trabajo de diploma, Tutor: Msc. Margarita Caballero. Universidad de La Habana, Junio del 2004.
12. Martín Fons, Daylene; Cárdenas, Puig, Zoika. "Metodología para la elaboración de un presupuesto de efectivo en el Ministerio de Cultura". Trabajo de Diploma, Tutora: Msc. Margarita Caballero. Universidad de La Habana, Junio del 2001.
13. Pozo Orozco, Roberto. "Administración del Capital de Trabajo en la empresa Radiocuba". Trabajo de diploma, Tutora: Msc. Margarita Caballero. Universidad de La Habana, Junio del 2003.
14. Soberón Valdés, Francisco. "Finanzas, Banca y Dirección". Ediciones especiales, 2000.
15. Van Horne, James C. John M. Wachowicz Jr " Fundamentos de la administración financiera" Editorial Prentice hall Octava Edición 2000
16. Van Horne, James C. "administración financiera" Editorial Prentice hall décima Edición 2000

17. Vidal Gaspar, Ruth Annia. "La Tesorería en el Banco Popular de Ahorro". Tesis de Maestría, Tutor: Dr. Francisco Borrás. Universidad de La Habana, Octubre del 2003.
18. Weston J.F. , Brighman E.F. "Fundamentos de Administración Financiera", décima edición, Mc. Grau Hill, México, 1994.
19. www.Elprima.com/apuntes/economiadelcapitaldetrabajo/default2.asp
20. www.monografia.com/trabajo14/admncapital/html
21. www.terra.com/finanzas/articulo/html

Calle L No. 353

Vedado

C.P. 10400

La Habana, Cuba

Teléfono: 53-7-8323558

* mcaballa@fcf.uh.cu

** msarduy@fcf.uh.cu

*** zayas@fcf.uh.cu

**** yilmav@fcf.uh.cu

**** botaperro@cubarte.cult.cu

***** grisell511@fcf.uh.cu

***** yeneisapm@fcf.uh.cu