

“La toma de decisiones para la administración del efectivo. Una necesidad de las empresas turísticas cubanas.”

Autores: Dr. Manuel Estévez Mártir

MsC. María Esperanza González del Foyo

MsC. Silvia María Aguilera Cuevas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente

Introducción.

La ciencia y la tecnología tienen un papel de primer orden dentro de los esfuerzos del país por convertir cada resultado en un aporte concreto al desarrollo y sentar las bases para avanzar hacia una economía del conocimiento, que nos permita enfrentar los complejos retos del mundo actual.¹

El nuevo estilo de dirección de la economía empresarial que presupone el Perfeccionamiento Empresarial, ha creado las bases para que las entidades económicas cubanas puedan desarrollar de forma organizada todas las transformaciones necesarias que permitan lograr una gestión eficiente, económica y eficaz. Este modelo se sustenta en el autofinanciamiento empresarial que exige que las empresas tengan que cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de utilidad para que sean cada vez más eficientes y competitivas.

En este sentido, las empresas cubanas deben cumplir con su rol definido por un conjunto de obligaciones que se derivan de su función en la sociedad, siendo indiscutible la naturaleza social de las mismas.

La actividad turística, inmersa en este proceso, está llamada a contribuir al desarrollo económico y social del país por su efecto multiplicador, razón por la cual representa una oportunidad y un reto. En los documentos del V Congreso del PCC se deja bien claro la misión del turismo como captador de divisas frescas, ocupando una posición competitiva en el mercado.

Las decisiones a corto plazo, operativas o corrientes representan una gran parte del tiempo de trabajo de los directivos financieros ya que involucran la administración del ciclo corto de la empresa y su continuidad. De hecho, se pueden seguir estrategias a largo plazo acertadas, y sin embargo fracasar por no preocuparse de la búsqueda de liquidez para pagar los compromisos en el corto plazo.

La toma de decisiones financieras a corto plazo debe realizarse sobre bases científicas para lo cual se requiere el uso de las técnicas y métodos conocidos internacionalmente que permitan la valoración objetiva y con criterio económico de las diferentes alternativas, lo que repercutirá en el logro de una mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros, así como la prestación de un servicio de calidad de acuerdo a la misión de la organización económica. Sobre este tema Fidel Castro Díaz Balar ha planteado: “...Desde la perspectiva interna hay que enfrentarse a una reducción de las formas tradicionales de división del trabajo, a la necesidad de adquirir conocimientos científicos y tecnológicos en los campos de la gestión empresarial de avanzada y la mayor descentralización con relación al desarrollo de tareas y procesos de toma de decisiones...”²

La administración financiera a corto plazo o gestión financiera operativa se resume en la administración del efectivo, en él finalmente se convierten todas las cuentas corrientes.

La manifestación de la existencia de deficiencias en la administración del efectivo son los problemas de liquidez empresarial reflejados en las relaciones de cobros y pagos (ruptura del ciclo del dinero). Al nivel de la economía nacional se ha conformado una cadena de impagos

¹ Peláez, Otilio: *Balace del CITMA; Periódico Granma 25 de Enero, 2003; Pág. 3*

² Castro Díaz Balar, Fidel : *Ciencia, Tecnología y Sociedad; Editorial Científico – Técnica, 2003; Pág.68.*

que repercute negativamente en la realización del ciclo de operaciones; por otro lado algunos mecanismos establecidos para el desarrollo de la actividad económica de las empresas cubanas no estimulan la administración eficiente en esta área de trabajo lo que constituye un problema social a resolver.

El turismo como importante sector de la economía nacional presenta y es afectado por este problema. Por esta razón la presente investigación tiene como objetivo general la determinación de criterios científicos para la toma de decisiones relacionadas con la administración de caja como uno de los factores que conlleva a la falta de eficiencia en la administración del efectivo en las entidades turísticas y que a su vez atenta contra el desarrollo exitoso de las relaciones de cobros y pagos en este sector como parte del sistema empresarial cubano.

El resultado de la investigación es el diseño de una política para la administración del efectivo a partir de la definición de variables interrelacionadas para las instalaciones turísticas.

Estas variables de política deben ser determinadas y consideradas integralmente con vista a que la toma de decisiones en esta área de la actividad operativa permita la realización de la actividad económica en condiciones de solvencia adecuadas.

La validez y actualidad del tema se sustenta en la necesidad del uso y control eficiente de los recursos para el desarrollo de las operaciones corrientes de las entidades económicas con el fin de desarrollar su actividad sin interrupciones y con calidad, satisfaciendo la razón social por la que fue creada.

La obtención de mayores beneficios en la gestión financiera empresarial como resultado de una administración eficiente permitirá la obtención de recursos para la materialización del desarrollo social y este a su vez reclamará mayores exigencias de eficiencia económica. "Asistimos a una fuerte integración de los elementos y estructuras que conforman la sociedad: el proceso de producción y reproducción de la vida social integra cada vez más férreamente economía, cultura, política, ideología y todo lo demás..."³

Desarrollo

La cadena de impagos en el entorno financiero cubano.

Teniendo en cuenta el problema social en el que se encuentra inmerso la investigación se impone un análisis de sus causas. La ruptura del ciclo del dinero mencionada anteriormente no se manifiesta con la misma intensidad en todas las empresas del sistema empresarial cubano y es consecuencia en lo fundamental de la dimensión del capital de trabajo y la falta de previsión del flujo de efectivo.

Asimismo sobre estos dos aspectos inciden una serie de factores que son el resultado de las decisiones tomadas por la gerencia de las empresas y que pueden ser modificados por su voluntad (factores internos) o de aquellos que existen con independencia de la voluntad de las entidades (factores externos).

Una primera aproximación al fenómeno de la cadena de impagos debe partir del análisis de por qué las entidades no cumplen con sus compromisos de pago. Diferenciando si se trata de que no tienen efectivo o es una decisión tomada por las empresas.

La insuficiente disponibilidad de efectivo puede ser el resultado de dos problemas fundamentales: las empresas no tienen el capital de trabajo suficiente (exceso de activos circulantes sobre los pasivos circulantes) y/o no poseen una adecuada estructura del activo circulante. A su vez en el sistema empresarial cubano cada una de estas dos causas generales está inducida por diversos factores.

³ Nuñez Jover, Jorge: *Ciencia, Tecnología y Sociedad*. Editorial Félix Varela, 1994; pág. 97

Una entidad puede no tener suficiente capital de trabajo por: insuficiente dotación inicial para financiarlo, alargamiento del periodo de maduración técnica, ineficiente gestión operativa, ejecución de inversiones a partir de fondos para operaciones corrientes, salidas de efectivo sin correspondencia con la operación de la empresa, limitado financiamiento bancario y los procedimientos de pago exigido por múltiples proveedores.

La inadecuada estructura del activo circulante puede estar determinada por una insuficiente gestión de cobro, poco uso del crédito bancario, no uso de instrumentos para acelerar la disponibilidad de efectivo, funcionamiento centralizado de las tesorerías al nivel de organismos, unión o ministerio (actualmente por la resolución No. 92 / 2004 los ingresos en divisa se depositarán en cuenta en el Banco Central de Cuba, controlándose centralmente la asignación de estos recursos), demora en recibir las compensaciones del Presupuesto del Estado, deficiente administración del flujo de caja, inadecuada preparación del personal de dirección y la falta de capacidad de pago de los clientes.

Por otro lado puede estar ocurriendo que existan empresas que dispongan de efectivo suficiente y no cancelan su obligación. Esto puede estar dado por un control deficiente de las cuentas por pagar, o por un uso deliberado de los recursos del proveedor como fuente de financiamiento sin costo.

Como se observa, se han mencionado factores internos, sobre los cuales puede trabajarse, así como algunos de índole externa que determinan algunas actitudes por parte de los directivos financieros. Cuestiones tales como que el deudor paga lo mismo tanto si paga al contado como si demora un año no estimula el interés por agilizar la disponibilidad de efectivo (los recargos por mora no se aplican y además no se ha autorizado el uso de los descuentos por pronto pago a todas las empresas). De esta manera al no materializarse en la mayoría de los casos mecanismos que sancionen el impago empresarial, las entidades no se sienten compulsadas a enfrentar sus obligaciones. El no reconocimiento del valor del dinero en el tiempo en las relaciones económicas inter empresariales tampoco estimula el uso de instrumentos que agilicen el retorno del efectivo (El Banco no reconoce este postulado financiero en el manejo de las cuentas corrientes de la empresa al no pagar intereses por la inversión en cuenta corriente y es muy limitada la posibilidad de invertir los excedentes temporales de caja en aras de rentabilizarlos). En las condiciones actuales de la economía cubana, si bien es posible que exista algún poder de negociación de algún cliente sobre el proveedor lo más común es la manifestación del poder de negociación contrario, esto es consecuencia del monopolio de esta actividad o por la protección que aún ejercen sobre los productores de las uniones, corporaciones y ministerios.

Mas adelante se retomarán estos elementos en el análisis de la gestión de tesorería en las instalaciones turísticas de nuestro país; siendo necesario primeramente conocer algunas cuestiones generales de la administración financiera del efectivo que ofrecen el marco teórico necesario del tema investigado.

La administración de efectivo en instalaciones turísticas cubanas. Generalidades.

El desarrollo del turismo en Cuba ha sido una de las estrategias del país en su afán de buscar alternativas para recuperar la economía como base del mejoramiento social. Actualmente, el turismo es uno de los principales renglones económicos que exige los mayores esfuerzos para darle una mayor y mejor explotación a los recursos con que se cuenta.

El perfeccionamiento de todos los subsistemas que tributan al desarrollo turístico es una importante tarea en la cual se encuentra inmersa la nación; de ahí que el sector del turismo desarrolle su actividad bajo los principios que rigen el Perfeccionamiento Empresarial, el que

establece entre otros que es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes y servicios competitivos.

La economía cubana y en especial la actividad turística no es ajena a los cambios que se han venido produciendo en el mundo; por ello es de vital importancia la adecuada utilización de los métodos científicos de la administración hotelera, y dentro de ella de gestión económica – financiera, lo que exige cada vez más la preparación de los directivos financieros en esta dirección.

Para llevar a cabo la gestión económica y financiera constantemente se toman decisiones y estas decisiones son tomadas por los directivos económicos. Para su análisis es necesario partir del concepto que en toda decisión financiera está presente la dicotomía riesgo – rendimiento, es decir, a mayor riesgo mayor rendimiento y viceversa; y el riesgo analizado en cada decisión es específico de ella. Esto supone que ante estos directivos siempre habrá alternativas que escoger.

De esta manera, el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores de las empresas turísticas, específicamente los financieros, es continuo y reclama la valoración adecuada de las diferentes alternativas para cumplir los objetivos trazados. Aquí es válido señalar que siendo el directivo el que finalmente toma la decisión, ésta tiene un carácter subjetivo y depende en última instancia de la propensión individual al riesgo, sin embargo tiene su reflejo objetivo materializado en la forma en que se administra, los resultados que se obtienen y su distribución. Estas decisiones a su vez son tomadas en un entorno social y económico que en cierto modo las determina.

En las economías de mercado una decisión mal tomada puede conllevar a la pérdida de dinero y hasta a la quiebra de un negocio. En nuestra sociedad el riesgo se manifiesta de forma diferente, pero también debe ser valorado pues se puede materializar en la pérdida de utilidades, incrementos de costo, interrupciones del servicio por faltante de inventarios, pérdida de contratos de compra ventajosos por falta de liquidez, entre otros. En las decisiones relacionadas con la administración de caja donde el rendimiento se expresa en los resultados financieros de la inversión del dinero excedente y el riesgo en la insuficiencia de dinero para pagar las cuentas (falta de liquidez).

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

La administración del efectivo es uno de los campos fundamentales de la administración a corto plazo, ya que al ser los activos más líquidos suministran los medios para pagar las deudas en la medida que vencen. Teniendo en cuenta que finalmente los restantes activos circulantes se convierten en efectivo, este es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos.

El efectivo a su vez es el activo de más bajo rendimiento debido a que si no está invertido lógicamente no ganará intereses; sin embargo todas las empresas mantienen determinada suma de dinero en su caja y en el Banco para pagar sus cuentas.

En este sentido la generalidad de los autores coincide en que existen tres motivos fundamentales que justifican la tenencia de efectivo: **el motivo transaccional** (realización de los pagos necesarios), **el precautorio** (protección contra lo imprevisto) y **el especulativo** (aprovechar oportunidades de inversión ventajosas).

Como es de suponer la manifestación en la práctica de cada una de estas motivaciones está determinada por el tipo de sociedad. En cuanto a la primera, en las empresas turísticas

cubanas existe la necesidad real de poseer los recursos monetarios para realizar las compras requeridas para la prestación de un servicio competitivo (en este caso: alojamiento, recreación y/o restauración).

La segunda motivación también está presente en el modo de actuación del directivo financiero expresada en su preocupación de prevenir y contrarrestar los riesgos por la falta de liquidez que se asumen por fallas del abastecimiento en cantidad, surtido y oportunidad, además por las propias características de este sector (depende del arribo de turistas), que es afectado por acontecimientos de índole externa, tanto en el orden político, económico y climatológico. Este motivo se materializa en el mantenimiento de un inventario de seguridad cuya magnitud estará determinada por la ínter compensación riesgo - rendimiento y en última instancia por la propensión individual al riesgo del directivo en cuestión. No obstante, no debe entenderse que el administrador financiero toma su decisión final de acuerdo a un criterio puramente subjetivo sino que también éste analiza los resultados de la aplicación de las herramientas científicas que le permiten la obtención de criterios objetivos para que la alternativa escogida sea la mejor posible y la más conveniente para la organización.

Sin embargo, consideramos que la especulación como motivación para el mantenimiento de efectivo no está presente en las condiciones de nuestra economía al no ser el objetivo de nuestra sociedad la obtención de lucro, y sí la producción de bienes materiales para la satisfacción de las necesidades de la sociedad en su conjunto (lo anterior no contradice que la empresa cubana debe obtener beneficios y ser rentable)

Diversos economistas en sus estudios han enunciado lo que a su juicio constituye el objetivo de la administración del efectivo, existiendo consenso entre ellos en que se trata de lograr mantener el mínimo de efectivo para garantizar las operaciones corrientes del negocio.

Al respecto establece Stephen Ross en su obra *Finanzas Corporativas*: "...el objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión de efectivo tan baja como sea posible manteniéndose operando las actividades de la firma eficientemente y con eficacia..."⁴

Bolten por su parte en "Administración Financiera" expresa: "...Se quiere minimizar los saldos de efectivo ociosos porque no producen nada para la empresa; pero al mismo tiempo se debe contar con el efectivo suficiente para no interferir en el proceso ordenado de producción y venta..."⁵

Según Brealey en su libro "Fundamentos de Financiación Empresarial", "... el equilibrio entre los beneficios y los costes de la liquidez es una parte esencial de la gestión de tesorería..."⁶

Philippa L. Back en "Gestión de Tesorería de empresas" enmarca la gestión de tesorería dentro de la función financiera de la empresa y establece que: "...la función de la gestión de fondos es parte de la tesorería. Su papel suele consistir en el manejo del efectivo y la interfase directa con el mercado, para comprar o vender dinero o divisas. Como resultado su

⁴ A. Ross, Stephen; W. Westerfield, Randolph; F. Jaffe, Jeffrey: *Corporate Finance* ; pág 775

⁵ E. Bolten, Steven: *Administración Financiera*; Editorial Limusa – Noriega; 1996; pág. 490.

⁶ Brealey, Richard y Myers, Steward: : *Fundamentos de Financiación Empresarial*; Editorial Mc Graw Hill – Interamericana de España:- 1993. pág. 737.

horizonte es predominantemente a corto plazo, en contraposición con el papel de la financiación estratégica a largo plazo...”⁷

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

Según Stephen Ross y otros autores de las finanzas, la administración del efectivo incluye tres aspectos fundamentales:

- 1) La determinación de la necesidad óptima de efectivo
- 2) La recolección y desembolsos de efectivo de forma eficiente
- 3) La inversión del exceso de efectivo.

En cuanto al campo que abarca la administración del efectivo la generalidad de los especialistas están de acuerdo con Ross, y no enmarcan dentro del mismo el problema de la planeación de los flujos de caja, el cual considero constituye una parte medular de la regulación y control de las necesidades de efectivo y por ende debe incluirse dentro de la gestión de la tesorería.

El establecimiento de una política en cuanto a la administración de la tesorería incluye diversos aspectos entre los que resultará necesario examinar las características de los flujos de caja, los patrones cíclicos, temporadas de las ventas y la recuperación de las cuentas por cobrar. Asimismo, habrá que estudiar las características de las salidas de caja, pago de sueldos, compras de materias primas, pago de intereses, el patrón de cuentas por pagar, la amortización del pasivo y los impuestos, entre otros.

Otro aspecto a tener en cuenta para el establecimiento de dicha política, es la determinación de los costos asociados con un faltante de efectivo y con la conservación del efectivo inactivo; de la misma manera, luego de haberse trabajado la sincronización de los flujos de caja y los aspectos económicos de la administración del efectivo, los directivos financieros deberán ocuparse de la incertidumbre asociada.

Como se ha planteado, los problemas de la administración del efectivo están presentes en muchas empresas cubanas y dentro de ellas la actividad turística ha sido y seguirá siendo objeto del proceso de utilización de las herramientas financieras, conocidas en algunos casos, pero aún no empleadas de forma sistemática.

En este sentido la tarea fundamental consiste en la adecuación a nuestra realidad económica de las técnicas de administración y los modelos matemáticos que complementan el proceso de toma de decisiones relacionados con la gestión de tesorería. A propósito reflexiona Francisco Soberón Valdés Ministro Presidente del banco Nacional de Cuba “... no veo por qué, si estamos tratando de aprender determinadas técnicas de dirección empresarial que se utilizan con éxito en las economías de mercado, tengamos que abstenemos del empleo de mecanismos que sometan a nuestros empresarios a una presión de liquidez similar, en función no de obtener ganancias para los accionistas privados, sino de incrementar utilidades para satisfacer las necesidades de la población...”⁸

⁷ L. Back, *Philippa: Gestión de la tesorería de empresas; Editorial Díaz de Santos S.A.:1990; pág. 13.*

⁸ *Soberón Valdés, Francisco: Sistema Bancario y Gestión financiera, La Habana 1995; Pág.12*

La no determinación de los aspectos económicos relacionados con la administración del efectivo en instalaciones turísticas acorde a los criterios más modernos, es otro problema que afecta el proceso de toma de decisiones. Precisamente la ausencia de criterio económico en la toma de decisiones financieras puede afectar la concreción de la misión de la organización económica y el cumplimiento de su papel en la sociedad.

Por todo lo expuesto el establecimiento de una política para la administración del efectivo sobre la base de la definición de las variables que la conforman es de vital importancia para el desarrollo del ciclo operativo.

La no existencia en Cuba de mercados financieros le imprime a esta política sus particularidades ya que en su generalidad la administración del efectivo se realiza conjuntamente con la de los valores negociables. Sobre el particular opina Van Horne "La administración del efectivo incluye la administración del dinero de la empresa con el fin de maximizar la disponibilidad de efectivo y las utilidades por intereses sobre cualquier fondo inactivo".⁹ No obstante como se verá mas adelante esto no quiere decir que el efectivo no tenga en las condiciones de la economía cubana una colocación ventajosa que tenga implicaciones financieras en los resultados de su gestión.

De hecho la concepción de una política científica racionalmente estructurada constituye el punto de partida para lograr el éxito; y en lo que respecta a la administración del efectivo esta aseveración es totalmente válida, por tanto para llevar a cabo una administración consciente de caja se deben manejar una serie de elementos de forma integrada.

Criterios para el establecimiento de la política para la administración del efectivo en las instalaciones turísticas cubanas.

Teniendo en cuenta las características de la actividad empresarial cubana y de las empresas turísticas en particular, considero que las variables a definir dentro de la política de administración del efectivo son: caracterización y planeación de los flujos de caja, determinación de los aspectos económicos relacionados con la administración del efectivo, la aplicación de modelos matemáticos adecuados a la realidad de la gestión empresarial cubana y la política de cobranza a seguir para garantizar el recibo del efectivo.

Variable No. 1 - Caracterización y planeación de los flujos de caja

La caracterización de los flujos de caja en la actividad turística deberá considerar la existencia de temporadas que por lo general están claramente definidas, independientemente de las fluctuaciones que dentro de cada una de ellas se pueden producir, sobre todo en los meses extremos de cada temporada.

En sentido general las instalaciones que atienden al turismo internacional estudian el comportamiento de la ocupación y definen su actividad sobre la base del comportamiento de la contratación de cada una de las instalaciones. Por otro lado, se debe conocer la parte del ingreso que se recibe al contado proveniente fundamentalmente del turismo directo y el que procede de los paquetes turísticos.

Adicionalmente resulta imprescindible estudiar los patrones cíclicos para los cobros y los pagos originados por las ventas y compras a crédito con el fin de conocer la periodicidad de las entradas y salidas de caja.

Toda la información a que se ha hecho referencia constituye la base informativa para la confección del Presupuesto de Efectivo el cual posibilita conocer mensualmente la situación de caja de la entidad y por tanto le permite al directivo prever cuidadosamente la forma en que procurará los fondos externos requeridos con el menor costo posible. Stephen Ross

⁹ James Van Horne , *Fundamentos de Administración Financiera*, Editorial Prentice Hall S.A. 2002, pág. 205.

define muy claramente este estado"... la idea del flujo de caja es simple. Es un récord de las estimaciones de las recepciones y desembolsos de caja." ¹⁰

De esta manera la confección del flujo de caja proyectado constituye una herramienta imprescindible para conocer las necesidades temporales de financiamiento externo.

En las condiciones actuales de la economía cubana este estado se deberá confeccionar anualmente con periodicidad mensual, por la forma en que se encuentra implementado el sistema informativo.

La proyección se formaliza en un documento o estado, por tipo de moneda con que opera la entidad. Su proyección, análisis, control y actualización, se realizará con la sistematicidad que requiera la organización económica empresarial en cuestión, para seguir con la suficiente precisión, la marcha de la liquidez de la entidad y sus variaciones. La práctica ha demostrado que la elaboración frecuente de los flujos de caja, incrementa el dominio de la actividad financiera.

Es necesario señalar que existen dificultades en la utilización de este estado como herramienta de planeación financiera, a pesar de que se ha podido constatar que en las instalaciones turísticas los sistemas computacionales empleados para el control de la actividad hotelera tienen incorporado en el módulo de gestión la opción de elaboración del Presupuesto de Efectivo.

Al no exigirse su presentación oficial y no ser conscientes los administradores de su importancia para la previsión de la financiación a un menor costo, éste no se confecciona o no se utiliza en toda su potencialidad.

Adicionalmente puede efectuarse un análisis del riesgo de estas previsiones a partir del uso de la estadística (estadígrafos de dispersión) como forma más simple, no perdiendo de vista la presencia de temporadas turísticas y de variaciones del nivel de actividad intratemporada, situación que puede provocar altos niveles de variabilidad en los indicadores analizados y que no siempre se debe a previsiones inconsistentes sino a la propia volatilidad de este tipo de actividad.

Existen métodos más sofisticados para analizar el riesgo de las previsiones pero requieren de un soporte informativo más complejo, así como la realización de estimaciones y es criterio de la autora que para su aplicación aún no existen las condiciones referidas fundamentalmente a la preparación del personal y a la motivación para su empleo.

Variable No. 2 - Aspectos económicos de la administración del efectivo.

Otro aspecto importante a considerar para la conformación de una política acertada para el manejo del efectivo es la determinación de los costos asociados a su administración, ya que ofrecen información acerca de las implicaciones financieras del mantenimiento de un determinado monto de efectivo y permitirán valorar alternativas con criterio económico.

Actualmente estos costos no se determinan y por tanto no se consideran en la gestión de la tesorería. Esta actitud de los directivos económicos se debe, a criterio, a su desconocimiento, lo que se agrava por el hecho de que algunos son costos de oportunidad (significan una pérdida de un beneficio posible y/o un ahorro de costos) y no representan en su generalidad desembolsos reales de efectivo, por tanto el administrador no puede palpar de forma concreta su repercusión financiera. Sobre la necesidad de preparación del personal de la contabilidad, comenta el periódico Granma: "... No obstante en la contabilidad se hace énfasis en mejorar la calificación del personal, pues todavía la preparación no se corresponde

¹⁰ A. Ross Stephen y otros: *Corporate Finance* Pág. 758.

con lo que hace falta como herramienta en la previsión, toma de decisiones y organización administrativas...”¹¹

Sin embargo aún en las condiciones de la economía cubana existen alternativas que deben ser valoradas a la hora de tomar una decisión en el orden financiero y el criterio económico debe estar presente para lograr eficiencia, aunque se subordine en algunos casos a los intereses de la sociedad en su conjunto.

Adicionalmente, los factores mencionados en el análisis del fenómeno de la cadena de impagos también explican la manera de actuar de los directivos financieros en este sentido.

Los costos que deben ser calculados son los siguientes:

- **Costos asociados con un faltante de efectivo.**

Partiendo de las condiciones en que operan las instalaciones turísticas se ha constatado que en el caso de que el efectivo sea insuficiente, la alternativa para cubrir el déficit son los préstamos para insuficiencia de fondos, materializados en los adelantos que realiza la Casa Financiera FINTUR (a la que pertenecen las instalaciones hoteleras y extrahoteleras) por las letras de cambio y aceptaciones de pago presentadas por los proveedores. El costo de esta manera de reaprovisionarse de tesorería se materializa en los intereses que cobra la Casa Financiera ascendentes al 9% anual equivalente a 0.025% diario.

En las economías de mercado por lo general un negocio se reaprovisiona de efectivo vendiendo valores negociables (títulos de valor de otras empresas como acciones, bonos, etc.) en los mercados financieros; en Cuba al no existir este tipo de estructura en el sistema financiero, las vías para el reaprovisionamiento son otras. Esto no quiere decir que el directivo es ajeno al problema relacionado con el costo de obtener el efectivo, pues precisamente en este caso, este costo existe y representa precisamente el interés cobrado por un préstamo para necesidades temporales

- **Costos asociados con un exceso de efectivo.**

La alternativa de inversión para los fondos, teniendo en cuenta las características del sistema financiero cubano, es pagar a sus proveedores aprovechando las ofertas más ventajosas y este es precisamente el beneficio de tener efectivo. Analizando la contratación con los diferentes suministradores en las que se establecen los términos de pagos, se constató que los hoteles tienen la posibilidad de acogerse a los descuentos por pronto pago que ofrecen algunos suministradores, que representa como beneficio inmediato la adquisición de productos a un menor precio. Es conocido el alto costo en el sentido de oportunidad que representa no aprovechar los descuentos al precio.

Como ya se mencionó, en Cuba el otorgamiento de descuentos por pronto pago no constituye una práctica habitual, sin embargo generalmente está presente el establecimiento de recargos por mora por cada día de atraso en el pago que oscila alrededor del 2.5%. El problema aquí lo constituye la aplicación práctica de los mismos la cual se ve limitada porque el contrato no tiene siempre la fuerza jurídica que se requiere.

Atendiendo a lo anterior, los autores del trabajo, opinan que la utilización de descuentos al precio por el pronto pago sería muy conveniente en su función de acelerar las cobranzas lo que repercute positivamente a escala empresarial y de la economía nacional al contribuir a reducir la cadena de impago. Lógicamente el directivo financiero deberá decidir cuando le conviene otorgar y/o acogerse a los descuentos.

Actualmente han aparecido formas de rentabilizar los fondos excedentes temporalmente en divisa mediante certificados de depósito a término con un plazo de 6, 12, 18, 24, 36 meses, recibándose los intereses convenidos al vencimiento. Esta constituye una opción de colocación de los recursos temporalmente libres, si los hubiese, pero al ser las tasas de

¹¹ Guevara Nuñez, Orlando Periódico Granma, 27 Noviembre, 2002.

interés bajas no estimulan la inversión. Por otro lado existe desconocimiento de estas posibilidades por el sector empresarial.

- **Gastos de manejo y administración.**

Estos gastos se refieren al uso de empleados y contadores que se ocupan del manejo diario del efectivo, además de los gastos generales de oficina en los que se incluyen los gastos de comunicación, gestión y otros, algunos autores le llaman costo fijo de la transacción.

Para determinar este costo se deben tener en cuenta el salario mensual de los empleados vinculados a la administración y manejo del efectivo, así como otros gastos como materiales de oficina, combustible, comunicaciones, entre otros.

Estos son gastos desembolsables y su determinación es perfectamente posible utilizando como fuente informativa los registros contables y estadísticos que normalmente se confeccionan en las instalaciones turísticas de acuerdo a las normas establecidas para el sector.

Variable No. 3 – Aplicación de Modelos matemáticos para la determinación del efectivo a mantener.

El cálculo de la cantidad óptima de efectivo a mantener constituye una de las decisiones más importantes que debe enfrentar el directivo financiero, toda vez que la tenencia de efectivo tiene como beneficio la conveniencia de poder liquidar los compromisos del negocio (proporciona liquidez); sin embargo, el valor marginal de la liquidez disminuye a medida que se incrementa el volumen de tesorería.

Por otro lado, el mantenimiento del efectivo tiene un costo (de oportunidad) referido al ingreso por interés que se puede recibir por la inversión en valores negociables u otro tipo de colocación. "La determinación del efectivo meta involucra una evaluación de la interrelación entre el beneficio y el costo de la liquidez."¹²

La construcción de modelos matemáticos para la administración del efectivo ha sido el centro de atención de muchos economistas. De hecho en la literatura que aborda estas cuestiones aparecen diversos modelos como el Baumol y el Miller Orr que bajo perspectivas diferentes dan una idea de la cantidad de efectivo que un negocio debe mantener con el menor costo posible. Ambos modelos tienen como mérito el hecho de incorporar el binomio costo - beneficio; es decir toman en consideración lo que cuesta mantener el efectivo y además lo que cuesta carecer de él para cubrir los compromisos.

Para darles un adecuado empleo a los modelos matemáticos se debe realizar el análisis y uso de los resultados obtenidos de su aplicación, siempre bajo la perspectiva de que estos modelos para ser construidos requieren del planteamiento de situaciones ideales (supuestos del modelo) en lo que precisamente radican sus limitaciones. A pesar de sus desventajas brindan elementos de juicio y criterios objetivos que sustentan el proceso de toma de decisiones; el directivo financiero deberá utilizarlos con creatividad y de acuerdo a su experiencia.

Ya se ha dejado establecido que las características del sistema financiero cubano conllevan a la adecuación de los modelos de administración de efectivo, teniendo en cuenta que estos presuponen que la forma de reaprovisionarse es la venta de valores negociables y la aplicación de los excedentes de tesorería es su adquisición para ganar los intereses, posibilidad que no está al alcance de las entidades turísticas en Cuba. Al respecto plantea Díaz Balar: "...La adaptación de la ciencia y la tecnología internacionales por parte de los

¹² A. Stephen Ross y otros. O.C. pág. 775.

científicos del sur tiene una importancia primordial. Deben trabajar para adatar y desarrollar las tecnologías existentes que son apropiadas para las condiciones de sus países....”¹³

Para la aplicación de estos modelos se deben conocer los desembolsos de efectivo en el año que pueden obtenerse partiendo de la información de los estados de cuenta considerando como salidas de efectivo los débitos que aparecen en la cuenta de FINTUR y en la del BFI (Banco Financiero Internacional) y para ser consecuentes con las características de la actividad turística hacer los cálculos por temporadas, los restantes datos que constituyen insumos de los modelos son los calculados en la variable No. 2.

Existen otros modelos que permiten obtener el efectivo requerido para cumplir los compromisos de pago, como el propuesto por Gitman en su obra " Fundamentos de Administración Financiera". Aunque no optimiza constituye un procedimiento sencillo y en él se resumen los elementos que inciden en la administración del capital de trabajo.

Francisco Soberón Valdés, Ministro Presidente del Banco Nacional de Cuba, al referirse al uso de las técnicas de dirección empresarial de las economías de mercado, ha enfatizado que se debe obligar a las empresas a procurarse la liquidez mediante una reducción de sus costos, un acortamiento de sus ciclos de rotación, una mejor gestión de cobro y una utilización racional del crédito y cada vez que se logre incrementar la liquidez por esta vía, se tiene que retirar el excedente para obligarla, no solamente a que continúe trabajando con la tensión que le permitió incrementarla, sino aún con mayor tensión como las necesidades de crecimiento y desarrollo exigen.

Precisamente el modelo propuesto por Gitman tiene en cuenta la influencia de estos factores, este parte del cálculo del ciclo de caja (ciclo de inventario + ciclo de cobro - ciclo de pago), la rotación de caja y los desembolsos de efectivo en el año.

Estos cálculos se basan en el ciclo de caja real de la instalación y por tanto son el resultado de las insuficiencias en la gestión a corto plazo, por esta razón resulta conveniente calcular el efectivo requerido para operaciones sobre la base de un ciclo de caja propuesto al cual debe tender la administración del activo corriente.

Además del uso de los modelos mencionados reviste gran importancia el papel de la experiencia en la determinación de la magnitud de la tesorería a mantener, a pesar de que es reconocido que lo ideal sería construir modelos matemáticos que integren el binomio costo - beneficio.

Variable No.4 – Establecimiento de las políticas de cobranza.

Esta variable se refiere a la definición de los procedimientos a seguir para garantizar la recolección del efectivo (conciliaciones periódicas con los clientes y proveedores, cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, uso de instrumentos de pago que garanticen con mayor fuerza en retorno del efectivo, y otros).

En el caso de las instalaciones hoteleras este aspecto está bien concebido en las normas de trabajo de los departamentos económicos; sin embargo su concreción práctica está influenciada por todos los factores que se han descrito en el desarrollo del trabajo, destacándose el problema de la limitada de fuerza legal del contrato en su papel regulador de las transacciones comerciales entre las partes.

Es necesario señalar que para lograr una eficiente gestión de cobro ese de vital importancia el adecuado registro, control y análisis de las cuentas por cobrar, así como una política de crédito comercial científicamente estructurada.

Aplicación de la investigación

¹³ Castro Díaz Balar, Fidel: *Globalización, Ciencia y desarrollo. Editorial Científico Técnica, 2003 Pág. 37*

El diseño de política descrito para la administración del efectivo ha sido aplicado en instalaciones hoteleras del Polo de Santiago de Cuba como son: Meliá Santiago, Sierra Mar - Los Galeones, Carisol, Los Corales, Villa San Juan y Carrusel Versailles.

Conclusiones

- La toma de decisiones financieras tiene un carácter subjetivo, sin embargo tiene su reflejo objetivo materializado en la forma en que se administra, los resultados que se obtienen y como se distribuyen. Estas decisiones a su vez son tomadas en un entorno social y económico que en cierto modo las determinan..
- El desarrollo social al que aspira Cuba presupone, entre otras cosas, la necesidad del uso eficiente de los recursos para el desarrollo de las operaciones de las entidades turísticas con el fin de prestar un servicio de calidad, satisfaciendo su razón social.
- A pesar de que la situación económica del país no es la más propicia para un desempeño eficiente de las empresas en cuanto a cobros y pagos se refiere, también existen dificultades para la aplicación de los mecanismos creados.
- La actividad turística ha sido y seguirá siendo objeto del proceso de utilización de las herramientas financieras científicas, algunas conocidas pero aún no empleadas de forma sistemática; así como su adecuación a la realidad económica.
- La preparación de los directivos económicos en las técnicas científicas de administración financiera constituye una de las premisas para una administración financiera eficiente de los fondos.
- El establecimiento de una política de gestión de tesorería científicamente estructurada y sobre la base de la definición de variables contribuirá a la administración eficiente del efectivo y por consiguiente a la realización de la actividad económica en condiciones de solvencia adecuadas.
- La ausencia de criterio económico en la toma de decisiones financieras puede afectar la concreción de la misión de la organización económica y el cumplimiento de su papel en la sociedad.
- En las condiciones de la economía cubana existen alternativas que deben ser valoradas a la hora de tomar una decisión en el orden financiero y el criterio económico debe estar presente para lograr eficiencia, aunque se subordine en algunos casos a los intereses de la sociedad en su conjunto.
- La no existencia en Cuba de mercados financieros le imprime a la política de administración del efectivo sus particularidades.

Recomendaciones

- Empleo por los directivos de las técnicas y métodos que permitan la valoración objetiva y con criterio económico de las diferentes alternativas, con vistas a garantizar una administración eficiente, así como la prestación de un servicio de calidad de acuerdo a la misión definida por la organización económica.
- Preparar a los directivos económicos de las entidades turísticas en el empleo de las técnicas científicas de administración financiera, específicamente para la gestión de efectivo utilizando las vías creadas al efecto.
 - Las entidades turísticas deberán diseñar su política de administración del efectivo a partir de las variables definidas para este tipo de actividad, así como garantizar su instrumentación.
 - Incluir la planeación de los flujos de caja dentro del campo que abarca la administración del efectivo por su interrelación con la necesidad de efectivo a mantener para cubrir los compromisos a corto plazo.

- Determinar los costos relacionados con la gestión de tesorería a partir de las concepciones descritas en el trabajo y considerarlos en la toma de decisiones por los directivos para garantizar eficiencia.

Bibliografía

1. Dr. Alvarez López, José: Análisis de Balances. Auditoría, Agregación e Interpretación; Editorial Donostiarra S.A.
 2. Banco Financiero Internacional S.A.: Términos y Condiciones y Reglamento de Cuentas de depósitos, La Habana, Enero 1998.
 3. L. Back, Philippa: Gestión de la tesorería de empresas; Editorial Díaz de Santos S.A.- 1990.
 4. E. Bolten, Steven: Administración Financiera, Editorial Limusa – Noriega, 1996.
 5. Bueno Campos, Eduardo: Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales; Editorial MES.
 6. A. Brealey, Richard y C. Myers, Steward: Fundamentos de Financiación Empresarial; Editorial Mc Graw Hill – Interamericana de España:- 1993.
 7. Cánovas, Osvaldo: Reflexiones sobre el Sistema de Cobros y Pagos; Revista del Banco Nacional de Cuba, No. 1, 1998.
 8. Cañibano Calvo, Leandro y Bueno Campos, Eduardo: Autofinanciación y Tesorería en la empresa: el cash flow; Editorial Pirámide S.A.- 1983.
 9. Carlos Marx: El Capital. Crítica a la Economía Política, Tomo II; Editorial Ciencias Sociales:- 1993.
 10. Castro Díaz Balar: Ciencia, Tecnología y Sociedad; Editorial Científico técnica, 2003.
 11. Gaceta Oficial de la República de Cuba: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. La Habana, 14 de Septiembre de 1998.
 12. GESOCYT (Grupo de estudios sociales de la ciencia y la tecnología): Problemas sociales de la Ciencia y la Tecnología; Editorial Felix Varela; 1994.
 13. Gitman, Lawrence: Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I; Editorial MES.
 14. A. Ross, Stephen; W. Westerfield, Randolph; F. Jaffe, Jeffrey: Corporate Finance. Biblioteca Virtual. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
 15. F. Weston , E. Brigham: Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Mc Graw - Hill, Interamericana de España S.A, 1999.
 16. PCC: Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 8 – 10 Octubre de 1997; Editora Política:-1998
 17. PCC: Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 8 – 10 Octubre de 1997; Editora Política:- 1998.
 18. Peróidico Granma, Artículo: “ Tienen santiagueros 96 entidades en Perfeccionamiento Empresarial” 27 Noviembre, 2002
 19. Soberón Valdés, Francisco: Sistema Bancario y Gestión Financiera, BNC, 1995.
 20. Suárez Suárez, Andrés: Decisiones Optimas de inversión y financiación de la empresa, Editorial Pirámide S.A, 1993.
 21. Van Horne, James: Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.- 2002.
 22. Villalba Garrido, Evaristo: Cuba y el Turismo, Editorial Ciencias Sociales, 1993.
17. Sitios de Internet:
- www.uch.edu.ar/rrhh
 - www.gestiopolis.com

- <http://finanzasarl.tripod.com>
- rosmar@hotmail.com
- www.sogamoso.gov.com
- www.tesoreria.com