

**ORIGINAL**

**Procedimiento para la administración del efectivo en la Empresa Agropecuaria  
Militar Granma**

**Procedure for the Money Managing at the Agricultural Military Company Granma**

**Esp. Marilia Góngora Ramírez**, recién graduada de la de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad, Universidad de Granma, Especialista en Contabilidad y Finanzas, Región militar Granma, Cuba, [gongora@nauta.cu](mailto:gongora@nauta.cu)

**Lic. Dayainis Reyes Rojas**, Profesora de Economía, Universidad de Granma, Cuba, [dreyesrojas@udg.co.cu](mailto:dreyesrojas@udg.co.cu)

Recibido: 9 de enero de 2020 / Aceptado: 4 de mayo de 2020

**Resumen**

En la actualidad la Administración del Efectivo juega un papel fundamental en la toma de decisiones de una empresa ya que de ella depende su sobrevivencia, de ahí la necesidad de un “Procedimiento para la Administración del Efectivo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma” en el período 2017 – 2018. En este contexto se ha desarrollado la presente investigación con el objetivo general de aplicar un procedimiento para perfeccionar la Administración del Efectivo en dicha empresa y con ello modificar las operaciones financieras a corto plazo. Se exponen los criterios autorales de mayor relevancia sobre la Administración del Capital de Trabajo y del Efectivo como parte importante del ciclo operativo de la actividad empresarial. En la Empresa Agropecuaria Militar Granma se aplicó el procedimiento para perfeccionar la Administración del Efectivo, lo que condujo al mejor desempeño en dicha empresa y así cumplir con la política económica y social del país. Los elementos que integran el Capital de Trabajo conforman una de las herramientas más importantes para la empresa, pues le permite administrar de forma eficiente sus recursos y tomar las decisiones oportunas a corto y largo plazo. El procedimiento aplicado en la Empresa Agropecuaria Militar Granma permitió la viabilizar la Administración del Efectivo. Al término de esta investigación, se exponen conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la misma y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** la gerencia; procedimiento; administración del efectivo

## **Abstract**

The actuality of the Cash Administration plays a fundamental role in the decision making of an enterprise because of it depends its survival, hence the need of a Procedure for the Administration of the Cash in the Agricultural Company of Military Granma, The research is developed with the aim of applying a procedure to improve the Cash Administration in that company and modify the financial operations in the short term The research is developed with the aim of applying a procedure to improve the Cash Administration in that company and modify the financial operations in the short term. The implementation of the procedure led to the best performance in the company and compliance with the country's economic and social policy. The Cash Administration allowed to make it possible at the end of this investigation, conclusions and recommendations derived from the development of it and the fulfillment of the proposed objectives are presented

**Key Words:** administration; cash; procedure; performance; company

## **Introducción**

La administración de los recursos en las empresas es una necesidad urgente para alcanzar mejores resultados, esta podrá ser lograda con una adecuada Administración del Capital de Trabajo. Esta es de vital importancia en la economía cubana, dado el creciente proceso de recuperación económica. Además, teniendo en cuenta que es necesario el autofinanciamiento por parte de las entidades, y la generación de un margen de utilidad para que sean más eficientes y competitivas es imprescindible desarrollar la gestión económica, sobre la base del uso racional de las reservas para su mejor funcionamiento.

El Capital de Trabajo es uno de los indicadores financieros con mayor relevancia en los momentos actuales, donde toda empresa debe tener analizado cada uno de los elementos que lo integran, con el objetivo de conocer de dónde provienen y hacia dónde van sus flujos de efectivo e incluso con el objetivo de llegar a prever los movimientos futuros, de tal manera que se puedan hacer predicciones del Efectivo necesario.

El control eficaz del Capital de Trabajo es básico en la gerencia financiera, como es la relación estrecha que existe entre el crecimiento de las ventas y el del activo circulante. Otro aspecto es el tamaño de las partidas que lo conforman, como pueden ser efectivos, partidas a cobrar, inventarios, préstamos bancarios a corto plazo, partidas a pagar, entre

otras; el manejo eficiente del Capital de Trabajo puede determinar la supervivencia de las empresas. Es recomendable y fundamental la inversión en los activos circulantes y la utilización de las fuentes de financiamiento a corto plazo a pesar de que ambas afectan al Capital de Trabajo. (Robles, 2012, pág.50)

La situación que atraviesa la economía cubana se caracteriza por la combinación de varios factores: agudización de la crisis financiera internacional, el recrudecimiento del bloqueo económico norteamericano sobre la isla y por las difíciles condiciones económicas internas debidas al deterioro de los términos de intercambio con el exterior, la escasez de divisas y de recursos materiales. Lo anterior exige la búsqueda de nuevas vías que permitan elevar la eficiencia productiva de todas las esferas y sectores económicos del país, en especial aquellos vinculados con la distribución de alimentos.

La Empresa Agropecuaria Militar Granma es una de las entidades más importante en la provincia la cual está orientada a producir y comercializar productos agroindustriales y controlar el almacenaje, circulación y comercialización en los ciclos establecidos y con la calidad requerida, de los productos alimenticios. Subordinada a la Unión Agropecuaria Militar, perteneciente al Grupo de Administración Empresarial del Ministerio de las FAR, se encuentra ubicada en el municipio de Bayamo, representadas en Unidades Empresariales de Base en los municipios de Río Cauto, Jiguaní, Bartolomé Masó y Guisa, con una extensión territorial 12 999.2 Ha dedicadas a la actividad agrícola, forestal, pecuaria, apícola y acuícola.

La empresa, desde el punto de vista cuantitativo, presenta un capital de trabajo positivo, pero insuficiente para realizar sus operaciones corrientes a corto plazo. Desde una óptica cualitativa presenta problemas con las partidas de los activos circulantes, lo cual está dado fundamentalmente por bajos niveles de liquidez y saldos elevados en las cuentas de Inventario, por deficiente gestión operativa. Esto la ha obligado a solicitar créditos comerciales a corto plazo para cumplir con los compromisos de pago de la entidad con sus proveedores, aumentando el monto de sus deudas corrientes y reduciendo su rentabilidad por el incremento de sus gastos financieros.

Por estas situaciones se decidió realizar la presente investigación, ya que se hace necesario implementar un Procedimiento para la Administración del Efectivo y con ello cumplir una de las premisas de la política económica y social del país. Permitiendo esto

mejorar dicha situación que atenta contra la salud financiera de la entidad y la gestión de la dirección para la toma de decisiones acertadas.

Lo expuesto posibilita plantear como problema de investigación el siguiente: Las insuficiencias en la Administración del Efectivo, dificultan las operaciones financieras a corto plazo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

Se determina como objeto de investigación la Administración del Capital de Trabajo y como objetivo general: Aplicar un procedimiento para perfeccionar la Administración del Efectivo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma y con ello modificar las operaciones financieras a corto plazo.

Campo de acción: La Administración del Efectivo.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la Administración del Capital de Trabajo y con énfasis en la Administración del Efectivo.
2. Diseñar un procedimiento que viabilice la Administración del Efectivo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

Hipótesis de investigación: Si se aplica el procedimiento propuesto para la Administración del Efectivo, entonces se podrá contribuir a una eficiente administración del capital de trabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

### **Análisis de los resultados**

Procedimiento para la Administración del Efectivo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

En este capítulo se realiza una caracterización de la Empresa Agropecuaria Militar Granma, se plantea una propuesta para la Administración del Efectivo, además de su aplicación para lograr mayor eficiencia en dicha empresa. Su elaboración se apoyó en el empleo del análisis de documentos, la observación, entrevistas, la modelación y la consulta a especialistas, como complemento de los métodos de investigación reseñados en la introducción.

I Caracterización de la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

La Empresa Agropecuaria Militar Granma, subordinada a la Unión Agropecuaria Militar, perteneciente al Grupo de Administración Empresarial (GAE) del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), se encuentra ubicada en el municipio de

Bayamo, representadas en Unidades Empresariales de Base (UEB) en los municipios de Río Cauto, Jiguaní, Bartolomé Masó y Guisa, con una extensión territorial 12999.2Ha (968 caballerías) dedicadas a la actividad agrícola, forestal, pecuaria, apícola y acuícola. La Empresa, funciona bajo el principio de autofinanciamiento por lo que además de cubrir sus gastos con los ingresos debe generar un margen de utilidades.

Objeto Social:

Producir y comercializar productos agropecuarios e industriales de alimentos, Resolución 56/2013 del Ministro de las FAR.

Entre las producciones principales que debe de asegurar el Balance de Alimentos de las FAR, están:

- Producciones agrícolas: fríjoles, hortalizas, viandas y frutas, siendo sus producciones líderes el fríjol común y el arroz.
- Producciones pecuarias: carnes de res, carne de cerdo, leche, pescado, aves y carne ovino - caprino.
- Producciones industriales: dulces en conservas, hortalizas en conservas y encurtidos.
- Otras producciones: carbón vegetal o leña equivalente, piensos criollos, construcciones civiles y de viviendas, abonos orgánicos y el fomento de plantaciones y pastos.

Misión:

Derivado del ejercicio estratégico de la empresa, se definieron las siguientes Áreas de Resultados Claves:

- Actividad de Capital Humano.
- Actividad económica.
- Actividad Pecuaria.
- Actividad Agrícola (Incluye las actividades de agroforestal y apicultura).
- Actividad Industrial.
- Logística.
- Seguridad, protección y defensa.

Procesos Estratégicos:

- Gestión de la Dirección.

- Medición, Análisis y Mejora.

Proceso Clave:

- Producción de bienes materiales y servicios.

Procesos de Apoyo:

- Gestión del Capital Humano.
- Gestión Económica Financiera.
- Gestión Logística.
- Gestión informática.

Cada Área de Resultado Clave (ARC) tiene definido Objetivos Estratégicos, los mismos se derivan en Objetivos Anuales y de estos Criterios de medidas.

Adicionalmente cada uno de los objetivos responden a lineamientos específicos y a indicaciones que de manera expresa hemos recibidos de la Dirección de la UAM.

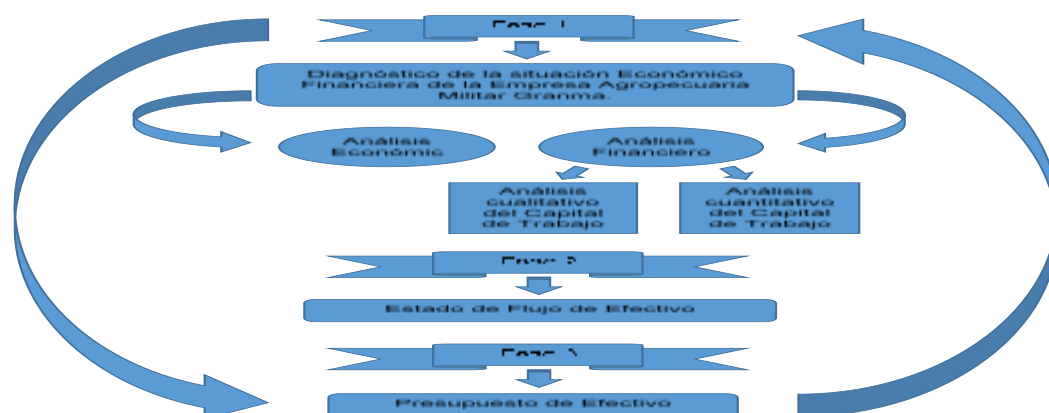
A partir de las entrevistas, cuestionarios y revisión documental se pudo verificar que cuentan con insuficiente efectivo para realizar sus operaciones a corto plazo, originado por la presencia de un lento Ciclo de Conversión del Efectivo, dado por la existencia de montos elevados de Inventarios de Producción en Proceso y problemas en su ciclo de pagos; no se realiza un correcto análisis del efectivo, su administración es deficiente, ya que se reduce solo a la elaboración del Flujo de Caja.

Lo planteado anteriormente imposibilita la planeación eficiente del Efectivo, para ello es de suma importancia la realización del Presupuesto de Caja, el cual constituye un instrumento básico para predecir y coordinar los Flujos de Caja. Su confección es relativamente sencilla si se cuenta con la información necesaria, precisamente su utilidad y objetividad está en el hecho de lograr que los insumos de información que requiere dicho estado sean confiables.

II. Procedimiento para la Administración del Efectivo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

Es válido aclarar que existen diversas técnicas y herramientas para la Administración del Efectivo, pero se decidió emplear este procedimiento ya que está acorde con las condiciones concretas del marco empresarial cubano, permitiendo un análisis eficiente del Efectivo. Tomando como base los aspectos abordados en el capítulo I y desde el punto de vista teórico, se conformó un procedimiento para la Administración del Efectivo

mostrado en la figura No.3, que servirá de guía en la presente investigación.



**Figura 3: procedimiento para la administración del efectivo. Fuente: elaboración propia.**

En la primera fase se realiza un Diagnóstico de la situación Económico Financiera de la Empresa Agropecuaria Militar Granma, donde se tiene en cuenta un Análisis Económico y el Análisis Financiero, el cual se desglosa en un análisis cualitativo y cuantitativo del Capital de Trabajo; la segunda hace referencia al Estado de Flujo de Efectivo para ver el comportamiento del efectivo en el periodo, y una última fase donde se realiza el Presupuesto de Efectivo, apoyado el modelo de Gitman para una correcta administración del mismo.

Fase 1: Diagnóstico de la situación Económico-Financiera.

En esta fase se realiza una síntesis del diagnóstico de la situación Económico Financiera de la Empresa Agropecuaria Militar Granma con el empleo de una serie de indicadores que permiten el análisis de la misma, así como una mejor toma de decisiones por parte de gerencia.

Análisis Económico.

El Análisis Económico constituye una forma de información sobre a la marcha de la entidad. Tanto los interesados internos de la dirección como los externos: bancos, acreedores y organismos globales, así como para fines fiscales. Los mismos establecen un informe gerencial que da fe del éxito o el fracaso y dan señales de aviso de las dificultades de la empresa

Para una mejor evaluación de la situación económica se hace necesario evaluar el comportamiento de algunos indicadores económicos tales como Rentabilidad

Económica, Margen Neto de Utilidad y Rotación sobre el Activo Total.

Rentabilidad Económica: Indica la eficiencia con la cual la administración ha utilizado sus recursos disponibles para generar ingresos. Mide el rendimiento sobre todo el patrimonio invertido en el negocio. Refleja el aprovechamiento de los recursos de la entidad.

Rentabilidad Económica = Utilidad Neta / Activos Totales.

Margen Neto de Utilidad: Expresa cuánto gana la empresa por cada peso que vende. Se conoce también como margen sobre ventas o margen de utilidad. También expresa la proporción de los ingresos por las ventas que permanecen después de pagar todos los gastos (se expresa en por cientos y veces). Mientras más alta mejor, ya que implica gestión en los gastos operativos.

Margen Neto de Utilidad = Utilidad antes de Impuesto / Ventas Netas.

Rotación de Activo Total: Expresa si la empresa está generando un nivel suficiente de ventas para el volumen de inversión en Activos (se expresa en veces), lo que significa que si está utilizando eficientemente sus inversiones. Esta razón debe ser lo más alta posible.

Rotación de Activo Total = Ventas Netas / Activos Totales.

Análisis Financiero.

El análisis financiero es una técnica con el fin de evaluar el comportamiento operativo de una empresa, la situación anterior, su diagnóstico de la situación actual y la predicción de los eventos futuros y que en consecuencia se orienten hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Las empresas utilizan indicadores financieros ya que a través de su cálculo e interpretación pueden detectar fallas y ajustar el desempeño operativo y financiero de la organización. Entre las principales razones financieras se encuentran las siguientes: razones de liquidez, solvencia, eficiencia, financiamiento, rentabilidad, productividad, mercado, bursátiles entre otros.

Análisis cuantitativo del Capital de Trabajo.

Para una mejor interpretación del análisis cuantitativo del capital de trabajo en principio, se hay que determinar el capital de trabajo neto, que es igual a Activo Circulante menos Pasivo Circulante, su resultado puede no ser positivo, sino negativo, cuando el activo circulante es menor que el pasivo circulante, y nulo cuando son iguales.

Capital Neto de Trabajo negativo: situación apurada de solvencia; la empresa no cubre



con sus activos circulantes las deudas que vencen en el corto plazo.

Capital Neto de Trabajo cero: situación muy ajustada de solvencia, el simple retraso en el cobro de un cliente puede hacer que la empresa no pueda atender a sus pagos.

Capital Neto de Trabajo positivo: situación adecuada de solvencia; el capital neto de trabajo debe ser positivo en una cuantía suficiente, para que la empresa disponga de un margen de seguridad para sus operaciones.

Análisis cualitativo del Capital de Trabajo.

El análisis del Capital de Trabajo constituye un factor clave para su administración, dentro del campo de la administración financiera y en lo fundamental analizan como se han comportado las partidas corrientes, es necesario conocer a fondo las causas que han determinado los niveles de capital de trabajo, si estos son satisfactorios, excesivos o escasos y de esta forma poder formular las estrategias de su administración.

La Empresa debe determinar periódicamente el Capital de Trabajo necesario, estableciendo comparaciones con el Capital de Trabajo Neto del período, a fin de tomar las medidas efectivas que minimicen posibles riesgos financieros. De esta forma, el análisis del capital de trabajo se convierte en una herramienta para planificar, organizar, dar seguimiento y valorar el comportamiento de cada uno de sus componentes a fin de facilitar el proceso de toma de decisiones empresariales.

Como otro elemento para el análisis del Capital de Trabajo son un conjunto de razones, que muestra en su totalidad la capacidad de la empresa para financiarse, ya sea por medios propios o ajenos, o sea, mediante deudas. Estas razones se integran en Razones de Liquidez, Razones de Actividad, Rentabilidad Financiera y Financiamiento Permanente.

Razones de liquidez:

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, a medida que estas vencen; no sólo se refieren a la solvencia total, sino también a la habilidad de convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes. Las pruebas de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante, que es la fuente de recursos con que cuenta la empresa para hacer frente a las deudas contraídas.

1. Razón circulante o liquidez general.

Es la razón de Activo Circulante a Pasivo Circulante. Permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus Activos Corrientes, en un momento determinado. Capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo.

Cuando esta razón está de 1.3 a 1.5, la entidad dispone de liquidez general; menor de 1.3 técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos, y mayor que 1.5 existe peligro de tener recursos ociosos, Activos Circulantes inmovilizados.

Razón Circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante

#### 2. Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.

Mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, o sea, las deudas a corto plazo, a partir de los Activos Circulantes, sin la inclusión de las partidas menos líquidas: los Inventarios. La razón debe estar entre 0.5 y 0.8. Cuando es menor que 0.5, es posible que se presenten problemas para atender los pagos. Si la razón sobrepasa a 0.8, existe peligro de tener tesorería ociosa. Su cálculo se realiza aplicando la fórmula siguiente:

Prueba Ácida = Activo Circulante – Inventario / Pasivo Circulante

#### 3. Coeficiente Absoluto de Liquidez o disponibilidad o de tesorería inmediata.

Refleja hasta qué punto la empresa podría efectuar la liquidación inmediata de sus obligaciones corrientes con su efectivo, constituyendo por tanto el más rígido de los índices para apreciar la posición financiera a corto plazo. De 0.30 a 0.50 es el valor medio óptimo. Se determina por la fórmula siguiente:

Disponibilidad = Efectivo / Pasivo Circulante

#### 4. Solvencia.

La solvencia mide la capacidad que presenta la empresa para enfrentar (solventar) todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo, con sus activos reales (Activos Circulantes y Fijos). Si la razón es entre 1.5 y 2, se pueden solventar las deudas con sus activos reales; si es menor de 1.5, existe peligro de no poder solventar las obligaciones, y mayor que 2, podría indicar activos inmovilizados o poco financiamiento ajeno. Se calcula mediante la relación siguiente:

Solvencia = Activos Reales / Financiamiento Ajeno

#### Razones de actividad.

Miden la rapidez con que las Cuentas por Cobrar, por Pagar y los Inventarios, se convierten en efectivo.

### 1. Rotación de las Cuentas por Cobrar.

Permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período a que se refieren las ventas netas. Se determina por la fórmula siguiente:

Rotación de las Cuentas por Cobrar = Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Promedio  
Período promedio de Cuentas por Cobrar.

Este indicador muestra el número de días medio que transcurre desde que se efectúa una venta a crédito, hasta que se cobra. El valor establecido es de 30 días.

Período promedio de Cuentas por Cobrar = 360 / Rotación de las Cuentas por Cobrar

### 2. Rotación del Inventario.

El indicador rotación de inventario permite evaluar las políticas financieras que la entidad está aplicando en su operación, cuantifica el tiempo que demora la inversión hecha en Inventarios para convertirse en dinero y permite conocer la movilidad del capital invertido en Inventario. Una mayor rotación se califica como positiva, pues significa una mayor recuperación de la utilidad. Se calcula de la siguiente manera:

Rotación del Inventario = Costo de Venta / Inventario Promedio  
Inventario Promedio = (Inventario Inicial + Inventario Final) / 2

Período de conversión de los Inventarios.

Muestra el tiempo que transcurre para que los Inventarios se conviertan en Cuentas por Cobrar, a través de las ventas. Es una prueba más exacta de la suficiencia de los Inventarios y se expresa en días.

Período de conversión de los Inventarios = 360 / Rotación de los Inventarios

### 3. Rotación de las Cuentas por Pagar.

Indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas a pagar a proveedores, en el período o ejercicio a que se refieren las compras netas. Permite conocer la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa. La fórmula es la siguiente:

Rotación de las Cuentas por Pagar = Compras / Cuentas por Pagar Promedio  
Período promedio de Cuentas por Pagar.

Así mismo, como complemento de todo análisis, debe calcularse un indicador que muestre de forma general el ciclo en que se produce el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo con los proveedores. Este es el ciclo de pago o días de Cuentas por Pagar,

el cual debe apoyarse con un análisis de la vejez de las Cuentas por Pagar, y se calcula de la siguiente manera:

Período promedio de Cuentas por Pagar =  $360 / \text{Rotación de las Cuentas por Pagar}$

4. Rotación del capital de trabajo.

Se ha establecido con anterioridad que el capital de trabajo es la consecuencia de la tenencia de Efectivo, Créditos a Clientes, existencias de Inventarios, Pagos Anticipados y otras partidas de Activo Circulante, así como la presencia de deudas a corto plazo. De ahí que un crecimiento en ventas debe corresponderse con un aumento del Capital de Trabajo. Para verificar si la relación Ventas - Capital de Trabajo es proporcional, si mejora o se deteriora, podemos calcular la rotación del Capital de Trabajo.

Rotación del Capital de Trabajo =  $\text{Ventas Netas} / \text{Capital de Trabajo Promedio}$

Financiamiento Permanente:

Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

1. Estabilidad Económica: En esta razón, se relaciona el financiamiento propio con el total de activo. De esta manera, se puede evaluar en qué medida el dueño es propietario de los activos totales con que cuenta la empresa. Nos muestra hasta qué punto la entidad se encuentra con independencia financiera ante acreedores. Se puede expresar en tanto por uno y en tanto por ciento. Se calcula como sigue:

Estabilidad Económica =  $\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$

2. Estabilidad Financiera: Esta *ratio* se refiere a la relación que existe entre el financiamiento propio y el financiamiento ajeno.

El uso de capitales ajenos en el financiamiento de las inversiones por parte de las empresas, constituye una práctica normal. Sin embargo, el uso excesivo de financiamientos ajenos crea un riesgo grande; de ahí la necesidad de evaluar si los niveles de endeudamiento son adecuados. Esta razón debe ser mayor que 1 lo que implica un bajo riesgo. Su cálculo se realiza de la forma siguiente:

Estabilidad Financiera =  $\text{Patrimonio} / \text{Pasivo Total}$

3. Calidad de la deuda: Las deudas siempre constituyen un riesgo, pero sin lugar a dudas, aquellas que vencen más temprano son más preocupantes.

A veces las empresas se endeudan demasiado a corto plazo para financiar inversiones a largo plazo. El cálculo de esta razón nos permite medir ese riesgo con más precisión, relacionando las deudas a corto plazo con el total de deudas. Mientras más se aproxime a 1 o a 100%, el peligro de no poder cumplir con pagos en sus términos de vencimiento aumenta.

Calidad de la deuda = Pasivo Circulante / Pasivo Total

Rentabilidad Financiera:

Las razones de Rentabilidad miden el rendimiento sobre los capitales invertidos y constituyen una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles. Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes, ya que solo a través de ellas su negocio prospera. Se calcula de la forma siguiente:

Rentabilidad Financiera = Utilidad Neta / Patrimonio

Fase 2: Estado del Flujo de Efectivo.

Analizar e interpretar el Estado de Flujo de Efectivo, nos va a permitir conocer si la entidad genera flujos de efectivo. El propósito básico de un Estado de Flujo de efectivo es el de proporcionar información sobre los ingresos y pagos de efectivo de una entidad durante un período contable. (El término flujo de efectivo incluye tanto los ingresos como pagos de efectivo). Además, este estado pretende proporcionar información acerca de todas las actividades de inversión y de financiamiento de la empresa durante el período. Así, un Estado de Flujo de Efectivo debe ayudar a los inversionistas, acreedores y otros usuarios, en la evaluación de aspectos tales como:

- La capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo positivos en períodos futuros.
- La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos.
- Razones para explicar diferencias entre el valor de la utilidad neta y el flujo de efectivo neto relacionado con las operaciones.

La Administración del Efectivo tiene como objetivo básico cumplir el programa de pagos para no entorpecer la operatividad normal de la empresa y minimizar recursos de tal forma que eleve el rendimiento sobre la inversión total.

En esta investigación se pretende aplicar el modelo diseñado por Lawrence Gitman,

buscando una mejor adaptación a las condiciones en que opera la economía cubana. Este método es muy sencillo y aplicable a muchas organizaciones y parte de que el saldo de efectivo que se va a mantener es el promedio que se necesita para la realización de las operaciones. Este en particular se basa en la rotación de la caja de la empresa y en los desembolsos de efectivo en un período determinado.

Todo lo expuesto hasta el momento apunta generalmente a la evaluación económica financiera de un negocio, que no es más que el resultado de lo que una vez se proyectó. Por lo que se analizará el cómo planear las operaciones que tienen lugar en la empresa desde una base del efectivo, es decir, a través de un presupuesto de efectivo.

### Fase 3: Presupuesto de Efectivo.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones en una organización, entiéndase que no busca eliminarlos sino más bien los que vale la pena correr. Y deben ser construidos sobre límites razonables que pueden diferir de acuerdo a tantas formas organizativas exista.

Además, en los mismos deberán quedar reflejadas las políticas y estrategias de la empresa hacia el logro de los objetivos de la administración y ser un método participativo entre las distintas estructuras comprendidas para un resultado eficiente. El presupuesto de efectivo brinda una proyección de los flujos de caja de un período determinado, con el objetivo de determinar en qué momentos necesitar financiamiento y en cuáles invertir excesos.

El presupuesto de efectivo ilustra la eficiencia de una empresa en el uso y generación del efectivo. Si las entradas de efectivo son menores que los desembolsos representarían un flujo neto de caja negativo y esto constituye un déficit; si por el contrario las entradas de caja son mayores que las erogaciones existirán un flujo positivo, lo que significaría un exceso de efectivo.

### III Aplicación del Procedimiento para la administración del Efectivo en la Empresa Agropecuaria Militar Granma.

El objetivo de este epígrafe es demostrar la factibilidad de la Administración del Efectivo enunciado en el epígrafe anterior, se mostrarán los resultados alcanzados y las interpretaciones realizadas, para lo cual se utilizarán los datos pertenecientes a los Estados de Resultado y Estado de Situación de los años 2017 y 2018 de la Empresa

Agropecuaria Militar Granma.

Fase 1: Diagnóstico de la situación Económica Financiera.

Después de aplicar los instrumentos para el análisis de la situación económica financiera, se obtienen los siguientes resultados para los períodos 2017 y 2018, de acuerdo a lo planteado en el modelo general.

Situación Económica.

Tabla No 1. Análisis comparativo de indicadores económicos en el periodo 2017-2018.

Indicadores Económicos	U.M	2018	2017	Variación
Rentabilidad Económica	Pesos	0.0126	0.0144	-0.0018
Margen Neto de Utilidad	Pesos	0.0180	0.0163	0.0016
Rotación del Activo	Pesos	0.7011	0.8791	-0.1780
Total				

Actualmente, aunque la empresa genera mayor utilidad, no es rentable económicamente, al no visualizarse la eficiencia con la cual la administración ha utilizado sus recursos disponibles para generar ingresos. Como se puede observar en el 2018 existe una disminución no significativa de \$ 0.0018 con relación al año anterior.

El Margen Neto de Utilidad generado por la entidad en el 2018 es de \$ 0.0180 peso de utilidad por cada peso de venta, en comparación con el 2017 tuvo un aumento de \$ 0.0016 pesos lo que es favorable para la empresa.

La Rotación del Activo Total para el año 2018 es de \$ 0.7011, disminuyendo en \$0.1780 con respecto al 2017.

Situación Financiera.

Análisis cuantitativo del Capital de Trabajo.

Calcular el monto del capital de trabajo neto o requerido, para saber la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones dentro de un año o ciclo financiero a corto plazo:

Tabla 2. Capital de Trabajo.

Razón	U.M	2018	2017	Variación	
				Pesos	%
Capital de trabajo	Pesos	1 891 757.32	11 502	-9 611	16
			905.68	148.36	

Al cierre del año 2018, el capital de trabajo requerido de la Empresa Agropecuaria Militar Granma, fue de \$1 891 757.32. En comparación con el año 2017, este presentó una disminución de \$ 9 611 148.36, lo que implicó un decrecimiento en un 84%. Lo que significa que la entidad posee fondos de maniobras para realizar sus operaciones corrientes después de cumplidas sus obligaciones a corto plazo, pero no es suficiente para el nivel de operatividad que tiene la misma.

Análisis cualitativo del Capital de Trabajo.

Comportamiento de varios indicadores como el Efectivo en Banco, las Cuentas por Cobrar a corto plazo y los Inventarios.

Tabla 3: Comportamiento de Indicadores del Capital de Trabajo.

Indicadores	UM	2018	2017	Variación
Efectivo en Banco	Pesos	\$4,565,930.38	\$2,370,135.99	\$2,195,794.39
Cuentas por Cobrar a corto plazo	Pesos	6,368,158.80	5,803,539.42	564,619.38
Inventarios	Pesos	28,202,634.92	27,491,285.20	711,349.72

En el análisis efectuado se pudo comprobar que el efectivo en banco aumentó con respecto al año 2017 debido a un aumento de las ventas y los ingresos coexistiendo una variación de \$ 2,195,794.39. En lo referido a las Cuentas por Cobrar a corto plazo estas aumentaron motivadas por los servicios prestados mostrando un incremento de \$ 564,619.38 con respecto al año anterior.

Con relación a los Inventarios (ver anexo 7), para el 2018 fue de \$ 28,202,634.92 lo cual estuvo dado por el gran valor de la Producción en Proceso, se visualiza un marcado crecimiento con relación al 2017 de \$ 711,349.72. Dentro de la Producción en Proceso (ver anexo 8) la partida que más impacto tuvo fue la Producción Animal en Proceso, con un monto de \$ 17,549,829.73, originado por la gran cantidad de animales con que cuenta la entidad, como se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 4: Producción en Proceso.

Cuenta	Descripción	Saldo	%
700.00	Producción Agrícola en Proceso	2,959,915.42	14



702.00	Producción Animal en Proceso	17,549,829.73	81
706.00	Otras Producciones en Proceso	1,239,341.86	6
	Producción en proceso total	21,749,087.01	100

Con el propósito de conocer la estructura financiera de la empresa, se realizó el siguiente análisis:

Tabla 5. *Financiamiento Permanente.*

Razones	UM	2018	2017	Variación	
				Pesos	%
Estabilidad Económica	Pesos	0.28	0.37	-0.09	76
Estabilidad Financiera	Pesos	0.39	0.54	-0.15	72
Calidad de la deuda	Pesos	0.66	0.59	0.07	112

Al cierre del ejercicio 2018, por cada peso de Activo Real que tiene la entidad, \$ 0.28 pertenecen al financiamiento propio. Valorado en términos porcentuales, significa que el dueño es propietario en un 28% de los activos totales, lo que indica que el 72% de los activos respaldan el financiamiento ajeno, mostrando que la empresa se encuentra en una situación de riesgo financiero, ya que se sostiene en gran cuantía con financiamiento ajeno. En comparación con el año 2017, fue inferior en \$ 0.09, representando una disminución de un 24%.

Por otra parte, al cierre del año 2018, por cada peso de financiamiento ajeno, la entidad cuenta con \$ 0.39 de financiamiento propio, lo que indica que la empresa tiene un alto riesgo financiero. Es inferior el financiamiento propio con relación al ajeno, ya que debe ser mayor que 1, en comparación con el año anterior fue inferior en \$ 0.15, lo que representa una disminución de un 28%.

En relación a la Calidad de la Deuda al cierre del año analizado, indica que, por cada peso de deuda total, la entidad tiene \$ 0.66 de deudas a corto plazo, lo que indica que las obligaciones de pago se concentran en los pasivos circulantes. Teniendo en cuenta la situación de liquidez que presenta la EAMG, existe peligro de no poder cumplir con los pagos en sus términos de vencimiento. El resultado mostrado a partir del cálculo del *ratio* se aproxima a límite superior (\$1.00), por lo que no hay una buena calidad de la deuda. En comparación con el año 2017 estuvo por encima en \$ 0.07, representando un aumento

de un 12%.

Calcular la Rentabilidad Financiera para medir la capacidad del negocio y el rendimiento sobre los capitales invertidos para generar utilidades, dado que estas son las que garantizan el desarrollo de la empresa.

Fase 2: Análisis del Estado del Flujo de Efectivo.

La composición del Estado de Flujo de Efectivo es un paso básico para el análisis financiero, permite conocer si la entidad genera Flujos de Efectivo en Operaciones, Inversión y Financiación. Cuando se utiliza junto a la información contenida junto a otros Estados Financieros y sus notas conexas, el director financiero está en la capacidad de evaluar la capacidad de la empresa de generar entradas de efectivo, cuando necesita financiamiento externo (ver anexo 1).

La empresa, en su actividad de operaciones, al cierre del año 2018 generó un Flujo de Efectivo positivo 2,154,709.59, o sea las entradas de efectivo, producto del cobro de las ventas y los ingresos financieros recibidos, fueron mayores que las salidas de efectivo, generando un Flujo Neto en Operaciones de \$ 950,232.42. Este resultado indica que la entidad es capaz de generar flujos de efectivo positivos en su actividad operacional.

El Flujo de Efectivo Neto en Inversiones refleja un saldo negativo ascendente a \$ (12,135,760.94), debido a la compra de activos fijos tangibles y a las inversiones en proceso, lo que ocasiona que este flujo solo muestre salida de efectivo.

El Flujo Neto en Financiación es positivo, lo cual está condicionado por las entradas externas de efectivo, por concepto de préstamos recibidos, el cual asciende a \$ 13,340,238.10.

El Flujo de Efectivo Neto Total es positivo, lo cual estuvo condicionado por la capacidad de la empresa de generar flujo de efectivo positivo en la actividad de operaciones y de financiación.

Para aplicar el modelo de Gitman hay que partir del Ciclo de Conversión del Efectivo, de la Rotación de Caja y de los Desembolsos de Efectivo en un período determinado, para así determinar el Efectivo Mínimo en Operaciones que necesita la empresa. En este caso, por los altos niveles de Inventario se decidió tomar como total de Inventario el valor de la Producción en Proceso.

*Tabla 6: Ciclo de Conversión del Efectivo.*

Factores	2018
Plazo Promedio de Inventario	164
Plazo Promedio de Cobro	38
Plazo Promedio de Pago	42
Ciclo de Conversión del Efectivo	160

El Ciclo de Conversión del Efectivo para el 2018 fue de 160 días, lo que estuvo dado por los altos niveles de Inventario y dentro de ello la Producción en Proceso Animal.

*Tabla 7: Efectivo Mínimo en Operaciones.*

Razones	2018
Desembolsos Totales	131,611,786.76
Rotación de caja	2.25
Efectivo Mínimo en Operaciones	58,515,889.27

El Efectivo Mínimo en Operaciones con que cuenta la empresa para cumplir sus obligaciones en el 2018 es de \$ 58,515,889.27, el cual es muy alto producto a la baja Rotación de Caja de 2.25 veces.

Como se pudo observar, aunque se tomó como total de Inventario el valor de la Producción en Proceso, todavía es muy alto el valor del EMO y muy bajo la Rotación de Caja.

Fase 3. Presupuesto de Efectivo.

El Presupuesto de Efectivo muestra las entadas y salidas proyectadas por la empresa en el 2018, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. De esta manera se pueden determinar las necesidades o excedentes en concordancia con los ciclos financieros y económicos.

Como se puede observar en el Presupuesto de Efectivo, en los meses de enero a noviembre existe un déficit significativo provocado por el valor excesivo del Efectivo Mínimo Operaciones de \$ 58,515,889.27.

Con el objetivo de mejorar las condiciones de déficit de la empresa se decidió aplicar una de las estrategias de Gitman, donde plantea que hay que rotar los inventarios tanto como sea posible, pero sin llegar al agotamiento, teniendo en cuenta el ciclo de vida de cada elemento de Producción en proceso, se dispuso llevar el Plazo Promedio de Inventario a

90 días, mantener el Plazo Promedio de Cobro y el Plazo Promedio de Pago en 38 y 42 días respectivamente. Con este cambio arrojando un Ciclo de Conversión del Efectivo de 86 días, y un EMO 31,521,022.93, proyectando un déficit en los meses de enero a julio, por lo cual necesitan financiación, mientras que los otros meses da un superávit, que pudiera servir para amortizar la deuda que tiene la empresa, invertir en el desarrollo de la misma o la atención a sus trabajadores.

Figura 1: Estado de Flujo de Efectivo.

Flujo Neto de Efectivo	Cálculo	Parcial	Total
Ventas	57,820,791.91		
Aumento Cuentas por Cobrar	(564,619.38)		
Disminución de los Efectos por Cobrar	85.12		
Aumento de los Cobros Anticipados	13,616.60		
Efectivo recibido de clientes		57,269,874.25	
Otros Ingresos	1,096,116.78		
Aumento de Cuentas por Cobrar Diversas	(84,687.04)		
Efectivo recibido por otros conceptos		1,011,429.74	
Efectivo recibido por actividades de operaciones			58,281,303.99
Costo de Ventas	46,047,231.96		
Aumento de los Inventarios	711,349.72		
Disminución de los Pagos Anticipados	(37,892.30)		
Aumento Cuentas por Pagar a Corto Plazo	(744,058.92)		
Efectivo pagado por Compra de Inventario		45,976,630.46	
Gastos de Operaciones	1,619,034.44		
Aumento de Activos Diferidos	2,576,001.26		
Aumento de la Depreciación	(692,429.85)		
Aumento Anticipado a Justificar	2,386.42		
Aumento Adeudos con el Organismo	564,579.53		

---

Aumento de Adeudos con el Presupuesto	429,639.41	
Aumento de la Obligación con el Presupuesto	(2,616,038.45)	
Aumento de Nóminas por Pagar	(69,438.58)	
Aumento de las Retenciones por Pagar	(2,138.64)	
Disminución Gastos Acumulados por Pagar	62,125.38	
Aumento Provisión para Vacaciones	(14,719.05)	
Aumento Provisión Pagos Subsidios	(21,963.00)	
Efectivo pagado por Gasto de Operaciones		1,837,038.87
Otros Gastos	10,212,227.25	
Disminución de Sobrantes en Investigación	3,283.66	
Disminución de Pérdidas en Investigación	(170,436.15)	
Disminución de los Faltantes en Investigación	(5,556.76)	
Aumento Cuentas por Pagar Diversas	(532,085.12)	
Disminución de los Ingresos de Períodos Futuros	9,969.36	
Efectivo Pagados por Otro Conceptos		9,517,402.24
Total de Efectivo Pagado en Operaciones		57,331,071.57

---

Procedimiento para la Administración del Efectivo

Tabla 1: Presupuesto de Efectivo sobre la base de la Producción en Proceso.

Concepto	Dic.	Ener.	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Presupuesto de Efectivo</b>													
<b>Entradas</b>													
Ventas	\$5,615,898.66	\$4,799,952.32	\$5,742,114.34	\$10,141,837.71	\$11,586,733.53	\$13,785,798.61	\$15,285,412.10	\$19,698,006.01	\$22,114,171.40	\$24,370,240.17	\$25,748,043.92	\$28,647,515.87	\$29,173,276.05
Cobros en el mes(15%)		719,992.85	861,317.15	1,521,275.66	1,738,010.03	2,067,869.79	2,292,811.82	2,954,700.90	3,317,125.71	3,655,536.03	3,862,206.59	4,297,127.38	4,375,991.41
Cobros en el mes siguiente(85%)		4,773,513.86	4,079,959.47	4,880,797.19	8,620,562.05	9,848,723.50	11,717,928.82	12,992,600.29	16,743,305.11	18,797,045.69	20,714,704.14	21,885,837.33	24,350,388.49
Ingresos Financieros		515.00	49,237.05	52,199.72	113,173.21	331,652.43	174,247.81	378,517.85	187,964.51	332,761.99	191,649.05	364,096.31	191,879.05
Otros Ingresos		42,092.93	66,072.87	88,182.13	108,388.57	188,811.77	135,683.48	166,409.93	212,095.14	207,680.86	252,221.07	253,725.17	286,416.25
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>		<b>5,536,114.64</b>	<b>5,056,586.54</b>	<b>6,542,454.70</b>	<b>10,580,133.86</b>	<b>12,437,057.49</b>	<b>26,038,600.74</b>	<b>16,492,228.77</b>	<b>20,460,490.47</b>	<b>22,993,024.57</b>	<b>25,020,780.85</b>	<b>26,800,786.19</b>	<b>29,204,675.20</b>
<b>Salidas</b>													
Compras	\$5,584,386.64	\$3,972,558.56	\$4,840,706.09	\$7,710,090.72	\$5,454,937.43	\$4,479,064.87	\$6,411,793.73	\$4,890,410.54	\$4,798,224.26	\$6,100,989.04	\$3,969,815.01	\$5,274,997.42	\$6,110,300.37
Pagos en el mes(10%)		397,255.86	484,070.61	771,009.07	545,493.74	447,906.49	641,179.37	489,041.05	479,822.43	610,098.90	396,981.50	527,499.74	611,030.04
Pagos al mes siguiente(90%)		5,025,947.98	3,575,302.70	4,356,635.48	6,939,081.65	4,909,443.69	4,031,158.38	5,770,614.36	4,401,369.49	4,318,401.83	5,490,890.14	3,572,833.51	4,747,497.68
Energía Eléctrica		12,464.64	25,518.96	64,706.56	88,603.72	110,215.60	135,752.27	163,429.26	195,015.22	213,439.09	245,988.05	253,989.76	341,165.20
Salarios		854,062.14	810,621.56	2,131,092.15	1,634,566.43	3,141,584.25	2,487,814.25	4,001,424.17	3,365,523.60	5,021,523.10	4,117,277.79	5,905,351.74	5,770,838.09
Gastos Financieros		423,031.12	96,758.10	527,022.63	222,810.40	690,845.69	364,845.19	801,490.03	494,731.99	914,997.52	643,444.71	1,089,492.92	765,174.90
Financiamiento Entregado a la OSDE		45,408.33	45,408.33	90,816.66	45,408.33	90,816.66	181,633.32	136,224.99	227,041.65	136,224.99	227,041.65	136,224.99	227,041.65
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones		135,828.22	150,862.28	334,400.93	282,762.72	495,691.44	417,828.94	633,162.17	554,858.10	787,956.72	670,170.59	925,048.82	912,594.44
Otros Gastos Monetarios		122,126.22	414,348.24	372,441.30	816,765.83	467,661.40	956,285.35	760,430.44	1,288,591.97	927,633.26	1,512,818.14	1,087,516.77	3,327,532.44
<b>Total de Salidas de Efectivo</b>		<b>\$7,016,124.50</b>	<b>\$5,602,890.78</b>	<b>\$8,648,124.78</b>	<b>\$10,575,492.82</b>	<b>\$10,354,165.21</b>	<b>\$4,221,031.24</b>	<b>\$12,755,816.47</b>	<b>\$11,006,954.44</b>	<b>\$12,930,275.42</b>	<b>\$13,304,612.57</b>	<b>\$13,497,958.25</b>	<b>\$16,702,874.44</b>
Flujo Neto de Efectivo		<b>-\$1,480,009.86</b>	<b>-\$546,304.24</b>	<b>-\$2,105,670.09</b>	<b>\$4,641.04</b>	<b>\$2,082,892.28</b>	<b>\$21,043,134.91</b>	<b>\$3,736,412.30</b>	<b>\$9,453,536.03</b>	<b>\$10,062,749.15</b>	<b>\$11,716,168.29</b>	<b>\$13,302,827.94</b>	<b>\$12,501,800.76</b>
Saldo Inicial en Cuenta de Efectivo		\$2,489,669.39	\$1,009,659.53	\$463,355.29	-\$1,642,314.80	-\$1,637,673.76	\$445,218.52	\$21,488,353.43	\$25,224,765.72	\$34,678,301.75	\$44,741,050.90	\$56,457,219.18	\$69,760,047.13
Saldo Final en Cuenta de Efectivo		\$1,009,659.53	\$463,355.29	-\$1,642,314.80	-\$1,637,673.76	\$445,218.52	\$21,488,353.43	\$25,224,765.72	\$34,678,301.75	\$44,741,050.90	\$56,457,219.18	\$69,760,047.13	\$82,261,847.89
EMO		\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27	\$58,515,889.27
Superávit o Déficit		<b>-\$57,506,229.74</b>	<b>-\$58,052,533.98</b>	<b>-\$60,158,204.07</b>	<b>-\$60,153,563.02</b>	<b>-\$58,070,670.75</b>	<b>-\$37,027,535.84</b>	<b>-\$33,291,123.54</b>	<b>-\$23,837,587.52</b>	<b>-\$13,774,838.37</b>	<b>-\$2,058,670.08</b>	<b>\$11,244,157.86</b>	<b>\$23,745,958.62</b>

Tabla 2: Propuesta de Presupuesto de Efectivo.

Concepto	Dic.	Ener.	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Presupuesto de Efectivo</b>													
<b>Entradas</b>													
Ventas	\$5,615,898.66	\$4,799,952.32	\$5,742,114.34	\$10,141,837.71	\$11,586,733.53	\$13,785,798.61	\$15,285,412.10	\$19,698,006.01	\$22,114,171.40	\$24,370,240.17	\$25,748,043.92	\$28,647,515.87	\$29,173,276.05
Cobros en el mes(15%)		719,992.848	861,317.151	1,521,275.657	1,738,010.03	2,067,869.792	2,292,811.815	2,954,700.902	3,317,125.71	3,655,536.026	3,862,206.588	4,297,127.381	4,375,991.408
Cobros en el mes siguiente(85%)		4,773,513.861	4,079,959.472	4,880,797.189	8,620,562.054	9,848,723.501	11,717,928.82	12,992,600.29	16,743,305.11	18,797,045.69	20,714,704.14	21,885,837.33	24,350,388.49
Ingresos Financieros		515	49,237.05	52,199.72	113,173.21	331,652.43	174,247.81	378,517.85	187,964.51	332,761.99	191,649.05	364,096.31	191,879.05
Otros Ingresos		42,092.93	66,072.87	88,182.13	108,388.57	188,811.77	135,683.48	166,409.93	212,095.14	207,680.86	252,221.07	253,725.17	286,416.25
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>		<b>5,536,114.64</b>	<b>5,056,586.54</b>	<b>6,542,454.70</b>	<b>10,580,133.86</b>	<b>12,437,057.49</b>	<b>26,038,600.74</b>	<b>16,492,228.77</b>	<b>20,460,490.47</b>	<b>22,993,024.57</b>	<b>25,020,780.85</b>	<b>26,800,786.19</b>	<b>29,204,675.20</b>
<b>Salidas</b>													
Compras	\$5,584,386.64	\$3,972,558.56	\$4,840,706.09	\$7,710,090.72	\$5,454,937.43	\$4,479,064.87	\$6,411,793.73	\$4,890,410.54	\$4,798,224.26	\$6,100,989.04	\$3,969,815.01	\$5,274,997.42	\$6,110,300.37
Pagos en el mes(10%)		397,255.856	484,070.609	771,009.072	545,493.743	447,906.487	641,179.373	489,041.054	479,822.426	610,098.904	396,981.501	527,499.742	611,030.037
Pagos al mes siguiente(90%)		5,025,947.976	3,575,302.704	4,356,635.481	6,939,081.648	4,909,443.687	4,031,158.383	5,770,614.357	4,401,369.486	4,318,401.834	5,490,890.136	3,572,833.509	4,747,497.678
Energía Eléctrica		12,464.64	25,518.96	64,706.56	88,603.72	110,215.61	135,752.27	163,429.26	195,015.22	213,439.09	245,988.05	253,989.76	341,165.20
Salarios		854,062.14	810,621.56	2,131,092.15	1,634,566.43	3,141,584.25	2,487,814.25	4,001,424.17	3,365,523.60	5,021,523.10	4,117,277.79	5,905,351.74	5,770,838.09
Gastos Financieros		423,031.12	96,758.10	527,022.63	222,810.40	690,845.69	364,845.19	801,490.03	494,731.99	914,997.52	643,444.71	1,089,492.92	765,174.90
Financiamiento Entregado a la OSDE		45,408.33	45,408.33	90,816.66	45,408.33	90,816.66	181,633.32	136,224.99	227,041.65	136,224.99	227,041.65	136,224.99	227,041.65
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones		135,828.22	150,862.28	334,400.93	282,762.72	495,691.44	417,828.94	633,162.17	554,858.10	787,956.72	670,170.59	925,048.82	912,594.44
Otros Gastos Monetarios		122,126.22	414,348.24	372,441.30	816,765.83	467,661.40	956,285.35	760,430.44	1,288,591.97	927,633.26	1,512,818.14	1,087,516.77	3,327,532.44
<b>Total de Salidas de Efectivo</b>		<b>\$7,016,124.50</b>	<b>\$5,602,890.78</b>	<b>\$8,648,124.78</b>	<b>\$10,575,492.82</b>	<b>\$10,354,165.21</b>	<b>\$4,221,031.24</b>	<b>\$12,755,816.47</b>	<b>\$11,006,954.44</b>	<b>\$12,930,275.42</b>	<b>\$13,304,612.57</b>	<b>\$13,497,958.25</b>	<b>\$16,702,874.44</b>
Flujo Neto de Efectivo		<b>-\$1,480,009.86</b>	<b>-\$546,304.24</b>	<b>-\$2,105,670.09</b>	<b>\$4,641.04</b>	<b>\$2,082,892.28</b>	<b>\$21,043,134.91</b>	<b>\$3,736,412.30</b>	<b>\$9,453,536.03</b>	<b>\$10,062,749.15</b>	<b>\$11,716,168.29</b>	<b>\$13,302,827.94</b>	<b>\$12,501,800.76</b>
Saldo Inicial en Cuenta de Efectivo		\$2,489,669.39	\$1,009,659.53	\$463,355.29	-\$1,642,314.80	-\$1,637,673.76	\$445,218.52	\$21,488,353.43	\$25,224,765.72	\$34,678,301.75	\$44,741,050.90	\$56,457,219.18	\$69,760,047.13
Saldo Final en Cuenta de Efectivo		\$1,009,659.53	\$463,355.29	-\$1,642,314.80	-\$1,637,673.76	\$445,218.52	\$21,488,353.43	\$25,224,765.72	\$34,678,301.75	\$44,741,050.90	\$56,457,219.18	\$69,760,047.13	\$82,261,847.89
EMO		\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93	\$31,521,022.93
Superávit o Déficit		<b>-\$30,511,363.40</b>	<b>-\$31,057,667.64</b>	<b>-\$33,163,337.73</b>	<b>-\$33,158,696.69</b>	<b>-\$31,075,804.41</b>	<b>-\$10,032,669.50</b>	<b>-\$6,296,257.21</b>	<b>\$3,157,278.82</b>	<b>\$13,220,027.97</b>	<b>\$24,936,196.25</b>	<b>\$8,239,024.20</b>	<b>\$0,740,824.96</b>

Conclusiones

- La Administración del Efectivo constituye una tarea fundamental de la administración financiera del Capital de Trabajo en cualquier entidad, al constituir uno de los elementos más importantes para el desarrollo de las operaciones, lo que es reconocido en la literatura especializada.
- El diseño del procedimiento aplicado, viabilizó la Administración del Efectivo en la

Empresa Agropecuaria Militar Granma.

### Referencias bibliográficas

- Alvarado, R. (1999). Administración estratégica del efectivo. Universidad de Nuevo León. México. Septiembre.
- Armas, V.K. (2009). "Propuesta de Modelo para el Uso Eficiente de los Excedentes de Corto Plazo de la Seguridad Social Militar".
- Besley, S. & Brigham, E. (2001) Fundamentos de administración financiera. 12a Edición. Mc Graw-Hill Interamericana de Editores S.A
- Besley, S. y Brigham, F. (2007) Fundamentos de Administración Financiera. Doceava Edición. Mc Graw Hill. México.
- Castelo, O. P. y Anchundia, Á.M. (2016). Tesis presentada como requisito para optar por el título de contaduría pública autorizada "Estrategias para la administración del capital de trabajo. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Ceballos, J. (2015): "La importancia de las estrategias para la administración eficiente del efectivo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, México. En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2015/ciclo-dinero.html>
- Esparza A, José Luis. (2014). Administración del Efectivo y la liquidez. Consultado en febrero 2019. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/administración-efectivo.html>
- Gitman, L. (1986). Fundamentos de Administración financiera. Reproducido por el MES, Cuba. Tomo I.
- Gitman, L. (1994). Administración Financiera Básica. (p.234) México: Fuentes Impresoras.
- Gitman, L. (2012). Fundamentos de Administración Financiera, Tomo I; Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- Gitman, Lawrence. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Lémus, M., Elmer, H. (2017). Aplicación del modelo Miller - ORR como alternativa para la administración de los activos y pasivos corrientes, en empresas importadoras y comercializadoras de accesorios de telecomunicaciones en Guatemala.
- Pérez, K., Socarrás, F. y Labrada, E. (2014). "Procedimientos metodológicos para la

administración del efectivo" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 194, 2014. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/administracion-efectivo.html>

Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas la importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. Revista EAN No. 61. Pg. 103-122.

Sánchez, M. (2013). Ensayo de grado. Administración eficiente del efectivo, sostenibilidad asegurada en el largo plazo.