

Propuesta de procedimiento para la Administración del efectivo en el Empresarial de Tabaco

Granma

Proposal of procedure for cash management in the Granma Tobacco Business Group

Est. Amalia Esther Pérez Borjas, Universidad de Granma, Cuba ⁽¹⁾

Est. Camila Peña Carrazana, Universidad de Granma, Cuba ⁽²⁾

Est. Rachel Magdalena González Gómez, Universidad de Granma, Cuba ⁽³⁾

MSc. Katuska Pérez Figueredo, Universidad de Granma, Bayamo, Cuba ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Estudiante de 4to año de Contabilidad y Finanzas. Alumna Ayudante. Grupo Científico de Administración Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba, apborjas@estudiantes.udg.co.cu

⁽²⁾ Estudiante de 3er año de Contabilidad y Finanzas. Alumna Ayudante. Grupo Científico de Administración Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba, cpnac@estudiantes.udg.co.cu

⁽³⁾ Estudiante de 3er año de Contabilidad y Finanzas. Alumna Ayudante. Grupo Científico de Administración Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba, rgonzalezg@estudiantes.udg.co.cu

⁽⁴⁾ Estudiante de 3er año de Contabilidad y Finanzas. Alumna Ayudante. Grupo Científico de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba, k.perez@udg.co.cu. <https://orcid.org/0000-0002-8400-7554>.

⁽⁴⁾ Profesor Auxiliar. Máster en Contabilidad Gerencial. Licenciada Contabilidad y Finanzas. Jefa del Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Granma, Bayamo, Cuba.

Resumen

En la actualidad la administración del efectivo juega un papel fundamental en la toma de decisiones del Grupo Empresarial de Tabaco (TABACUBA) Granma; pues constituye un aspecto de vital importancia para mantener la liquidez. La utilización de métodos científicos para conocer las necesidades de financiamiento externo permite a los directivos prever como reaprovisionarse de efectivo con el menor costo posible. En la investigación se exponen los criterios autorales de mayor relevancia sobre la administración del efectivo como parte importante de la administración del Capital de trabajo, persigue



como objetivo diseñar un procedimiento para perfeccionar la administración del efectivo en la entidad seleccionada, que lleva implícito técnicas como el análisis económico financiero, el flujo de efectivo, la determinación de la cantidad mínima óptima de efectivo a emplear en un periodo determinado y concluye con la elaboración del presupuesto de efectivo con periodicidad mensual y su evaluación desde el punto de vista del riesgo.

Palabras Clave: administración; efectivo; capital de trabajo

Abstract

As of the present moment money managing TABACUBA plays a fundamental role in the entity's overtaking; because it constitutes an aspect of vital importance to maintain the liquidity. The utilization of scientific methods to know the external financing requirements allows the executives planning ahead like to refuel of cash with the minor possible cost. There are exposed authors' criteria of bigger relevance on the money managing like important part of the administration of the Working Capital in investigation, it chases like objective to design a procedure to make perfect the money managing at the selected entity, that you take implicit techniques like the financial economic analysis, the cash flow, the determination of the optimal minimum account of cash to use in a determined period and come to an end with the budgeting of cash with monthly periodicity and his evaluation from the point of view of risk.

Key words: Administration; cash; working capital

Introducción

La administración del Capital de Trabajo juega un papel importante en las empresas pequeñas ya que estas no pueden evitar las inversiones en efectivos, cuentas por cobrar, y o inventarios; dado por la limitación del alcance de estas empresas, es decir, por ser pequeña. 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.



La administración del efectivo en el área de las finanzas se dedica al control de las entradas y salida de efectivo, para optimizar los saldos en caja y bancos, reduciendo a su nivel mínimo, sin comprometer la liquidez de la empresa.

Los usuarios de los estados financieros están interesados en saber cómo la entidad genera y utiliza el efectivo y los equivalentes al mismo. Esta necesidad es independiente de la naturaleza de las actividades de la entidad, incluso cuando el efectivo pueda ser considerado como el producto de la entidad en cuestión, como puede ser el caso de las entidades financieras. Básicamente, las entidades necesitan efectivo por las mismas razones, por muy diferentes que sean las actividades que constituyen su principal fuente de ingresos. En efecto, todas ellas necesitan efectivo para llevar a cabo sus operaciones, pagar sus obligaciones y suministrar rendimientos a sus inversores.

La situación que está atravesando la economía cubana se caracteriza por la 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 de nuestro país con el exterior, la escasez de divisas y de recursos materiales, se exige la búsqueda de nuevas vías que permitan elevar la eficiencia productiva de todas las esferas y sectores económicos del país, y muy especialmente en aquellos vinculados con la agricultura. El Grupo Empresarial de Tabaco (TABACUBA) en Granma no está exento de situaciones como esta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió realizar la presente investigación haciendo cumplir una de las premisas de la política económica y social del país. En la empresa estudiada se pudo constatar como deficiencias: que no se realiza pertinentemente la administración del Capital de Trabajo y principalmente del efectivo, problemas en el desarrollo de las operaciones de cobros y pagos, falta de liquidez empresarial, ineficiente gestión operativa y procedimiento de pago exigido por algunos suministradores, por lo que se hace necesario implementar un procedimiento de administración del efectivo para mejorar



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

Todo lo anteriormente explicado trae consigo insuficiencias de procedimientos y técnicas que conllevan a una inadecuada administración del efectivo y a la incorrecta toma de decisiones en la empresa; por lo que se precisa diseñar un procedimiento para perfeccionar la administración del efectivo en la empresa TABACUBA.

De esta manera la definición de una propuesta para la administración del efectivo que contenga técnicas y herramientas de avanzada permitirá la creación de una política objetiva y adecuada a las condiciones correctas de la entidad para la gestión del efectivo y el perfeccionamiento del proceso de decisiones financieras.

Desarrollo

1. Aspectos teóricos de la Administración del Efectivo

La situación económica actual exige el manejo eficiente de todos los activos, en especial del efectivo, tanto de las grandes organizaciones como en el sector del trabajo por cuenta propia como uno de los objetivos de los lineamientos de la política económica y social adoptada en el VII congreso del PCC. Para lograr esto se precisa de un eficiente proceso de toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que son los encargados de esta actividad de una forma altamente profesional, aplicando los sistemas y técnicas adecuadas para lograr maximizar el valor de la empresa, debiendo tomar ventaja de los puntos fuertes de la entidad y corregir sus puntos débiles.

Para Duran (2011):

El efectivo, es el dinero disponible que posee la empresa para atender cualquier obligación a corto plazo. A pesar de producir poco o ninguna rentabilidad para la empresa, debe mantenerse. La administración óptima del efectivo requiere la aplicación de tres estrategias: cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible, utilizar el inventario lo más rápido posible y cobrar rápidamente las



cuentas pendientes. La aplicación adecuada de dichas estrategias deberá maximizar las utilidades con respecto al empleo del dinero, lo cual se mide mediante el costo de oportunidad.

Por lo tanto, si se desea modificar los niveles de efectivo a mantener, lo cual implica una modificación en las estrategias de administración del efectivo, se deberá comparar el costo de oportunidad que resulte de la situación actual con el propuesto. Si el costo de oportunidad actual es mayor al propuesto, se acepta pues produce un ahorro a la empresa; de lo contrario, se rechaza producto del alto costo en que se incurre. (p. 37)

Por tanto, se puede decir que el efectivo es el activo financiero, el dinero contante y sonante que se tiene en caja (billetes y monedas), constituyen dinero en efectivo los que se tiene en los diferentes bancos depositados en la modalidad de depósitos a la vista (tratándose de empresas).

Desde el punto de vista económico la administración del efectivo, es el área de las finanzas que se dedica al control de las entradas y salidas de efectivo, para optimizar los saldos en caja y bancos, reduciendo a su nivel mínimo, sin comprometer la liquidez de la empresa.

Por otra parte, Córdoba (2021), plantea que:

Una buena administración debe ser capaz de tener pero además y sobre todo mantener la confianza de los administrados, al punto en que se convierta en el instrumento legítimo de la distribución de los recursos de todos de la forma más equitativa posible sin que exista temor por la desviación o mala distribución de los bienes o recursos. (p. 12)

En función de ello Córdoba (2021), plantea tres estrategias:

1. Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Rotar el inventario tan rápidamente sea posible, evitando así, agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.



3. Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión. Los descuentos de pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo. (p. 189)

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo, ya que son los activos más líquido de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento.

Estado del arte de la Administración del Efectivo.

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal. Una eficaz administración del efectivo incluye una adecuada administración tanto de los flujos de entrada como de los flujos de salida del efectivo de una empresa.

a) Modelo de Baumol.

Es un modelo matemático que se utiliza en la administración de inventarios pero que fue ajustado para ser utilizado en la Administración del efectivo. Su objetivo es establecer el saldo de efectivo óptimo de acuerdo a las necesidades de la empresa. En este intervienen dos tipos de costos: costo de convertir valores negociables a efectivo y costo de Mantenimiento y Oportunidad.

b) Modelo de Miller y Orr (MO).

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

c) Modelo de Lawrence Gitman.



Gitman, en este modelo se incluyen factores esenciales que inciden considerablemente en la liquidez a corto plazo, como por ejemplo: el ciclo de cobro y el ciclo de pago; además tiene en cuenta también el ciclo de caja, saldo promedio de caja (EMO), rotación de la caja, etc.

El ciclo operativo de la empresa se define como el tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa introduce la materia prima y la mano de obra en el proceso de producción, (es decir, comienza a crear el inventario) hasta el momento en que cobra el efectivo por la venta del producto terminado que contiene estos insumos de producción.

El ciclo operativo toma en cuenta las siguientes determinantes de la liquidez:

1. Período de conversión de las cuentas por cobrar: mide el tiempo que transcurre para que la empresa pueda convertir en efectivo sus cuentas por cobrar. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranza.
2. El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios
3. Ciclo de pago: en él se tienen en cuenta la oportunidad de los flujos de salida. Los requerimientos de financiamiento de la empresa se ven influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales en plazos prolongados de crédito, o hacer el pago de mano de obra después que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y salida de efectivo.

Otro elemento que es importante en la administración del efectivo, son los costos asociados a la gestión del mismo, a continuación se detallan algunos de estos componentes. En este análisis se puede percibir aspectos de la disciplina de Contabilidad, Costos y Finanzas específicamente.

- Costos asociados con un faltante de efectivo.



Partiendo del supuesto que la entidad presentara insuficiencia de efectivo para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, se ofrece una alternativa para cubrir el déficit para insuficiencia de fondos, utilizando diferentes activos financieros propuestos por los Bancos Comerciales. Como ya se ha expresado, el costo financiero de esta manera de reaprovisionarse se materializa en los intereses que se cobran y el cálculo se realiza al final de cada mes de la siguiente forma:

$$\text{Interés cobrado} = (\sum \text{Saldos sobregirados} \times \text{días hábiles} \times \text{tasa de interés}) / 360$$

➤ Costos asociados con un exceso de efectivo.

Los costos de saldos excesivos se refieren al costo de oportunidad en que se incurre al conservar el efectivo ocioso y no tener utilidades al invertirlo, estos costos se incrementan junto al monto del efectivo ocioso. Se considera beneficioso que en la entidad objeto de estudio se tuviera en cuenta este tipo de costo, puesto que el mismo de forma general afecta al costo total de la tenencia de efectivo y por supuesto los resultados del ejercicio contable.

Las alternativas de inversión para los fondos en exceso, según criterio de diferentes autores como Stephens (1993) y Weston (2006) pueden ser: inversión en valores negociables, activos financieros, pagar a los proveedores aprovechando descuentos comerciales, entre otros. Es conocido el alto costo en el sentido de oportunidad que representa no aprovechar los descuentos al precio cuando no se tiene efectivo disponible para pagar antes del plazo, o simplemente no se tiene conciencia de lo que representa renunciar a ello; ya que el crédito comercial constituye en la mayoría de los casos una de las principales fuentes de financiamiento de las empresas medianas y pequeñas.

➤ Gasto del manejo y administración del efectivo.

Estos gastos se refieren al uso de empleados y contadores que se ocupan del manejo del efectivo además de los gastos generales de oficina (comunicación, gestión y otros); se les llama por algunos autores costo fijo de la transacción.



Lawrence Gitman, determina la cantidad mínima de efectivo que debe poseer una empresa para cumplir con sus obligaciones, aunque no optimiza, se considera que constituye un procedimiento que se acerca bastante a la realidad de la empresa cubana, es fácilmente calculable y en el gravitan todos los elementos que inciden en la administración del Capital de Trabajo.

2.2. Procedimiento para la Administración del Efectivo en TABACUBA.

La empresa estudiada tiene como objeto social producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano, en proceso y los excedentes de habilitaciones, cajonería, materias primas, materiales y otros renglones, así como semillas, posturas de tabaco, y forestales, substratos y medios biológicos; medios e insumos para la producción agrícola del tabaco y la preindustria a otras empresas del Grupo Tabacuba. Brinda servicios de agrotecnia en el cultivo del tabaco, de procesamiento de datos, reparación y mantenimiento a equipos automotores agrícolas y de riego, preparación de tierras, fumigación y otros servicios productivos, de alquiler de áreas y locales; servicios de transportación de carga por vía automotor al sistema del MINAG y a terceros; servicios de fumigación de tabaco a las empresas industriales del Grupo Tabacuba.

Su misión está encaminada a contribuir a la economía del país, para lo cual produce y comercializa de forma mayorista Tabaco Torcido, Tabaco en Rama, otros productos y/o servicios aprobados en el Objeto Social de la Empresa, además de distribuir aseguramientos e insumos agrícolas, enfocando su trabajo a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Haciendo uso de la tecnología que posee y promoviendo la aplicación de los avances científico-técnicos, trabajando con profesionalidad, dedicación y productividad, realizando un esfuerzo mancomunado de trabajadores y directivos por lograr la mejora continua de los procesos.

Tiene además establecida como visión lograr anualmente una mejora continua de los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización, manteniendo la aplicación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial a nivel de toda la entidad; lo que propicia conservar una empresa sólida, solvente y



competitiva, con prestigio ante sus clientes internos y externos apoyados en una fuerza de trabajo cada vez más profesional, dedicada y productiva.

Es válido aclarar que existen diversos procedimientos para administrar el efectivo, pero se decidió emplear este procedimiento ya que está acorde con las condiciones concretas del marco empresarial cubano, permitiendo un análisis eficiente de la administración del Efectivo. Desde el punto de vista teórico, se conformó la figura No.1, donde se muestra el procedimiento general que servirá de guía en la presente investigación.

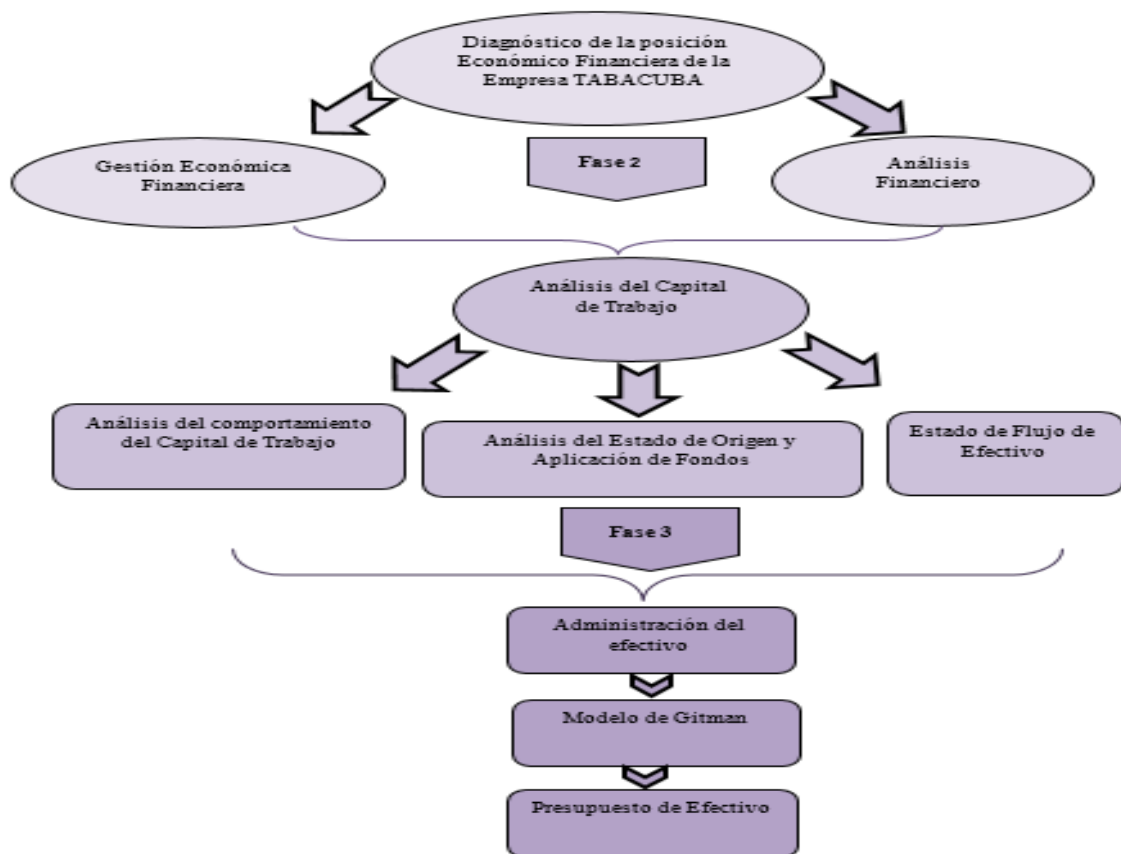


Figura 1: Propuesta para la Administración del Efectivo.

Fuente: Elaboración propia.



En la primera fase se realiza un diagnóstico de la posición económico financiera de la empresa, donde se tiene en cuenta la Gestión Económica Financiera y un Análisis Financiero; la segunda hace referencia al Análisis del Capital de Trabajo, donde se incluye el Análisis del comportamiento del Capital de Trabajo, del Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Estado de Flujo de Efectivo, y una tercera fase y última donde se realiza la Administración del Efectivo, exponiéndose el Modelo de Gitman y de ahí el Presupuesto de Efectivo.

Fase 1: Diagnóstico de la posición Económica Financiera.

Análisis de la Situación Económica Financiera.

Gestionar significa, buscar soluciones para lograr un objetivo, tramitar, dirigir o administrar una empresa o negocio, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar la gestión al todo, ya que además de ser superficial, puede conducir al responsable a conclusiones erróneas. Es necesario comprender que el todo puede ser engañoso; de ahí la necesidad de descomponerlo en sus partes para su análisis riguroso.

La Gestión Económico Financiero es de gran importancia porque ubica a la empresa en una mejor posición financiera, lo que permite mayor autonomía y por consiguiente más rentabilidad, pudiendo así tomar decisiones a corto y largo plazo y trazar planes con vistas al desarrollo de la misma para la toma de decisión en la empresa. Para poder explicar la apariencia mostrada por un fenómeno, es necesario determinar su esencia, lo que se logra conociendo las características de cada uno de los elementos que componen el fenómeno.

Análisis Financiero.

El empleo de indicadores financieros es necesario 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.



Fase 2: Análisis del Capital de Trabajo.

Esta fase es importante ya que permite hacer un análisis integral de los componentes del Capital de Trabajo que nos permita determinar el comportamiento del mismo en cuanto a su gestión.

Análisis del comportamiento 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.

Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos con base al capital de trabajo permite analizar las fuentes y aplicaciones de fondos históricas de una entidad, lo que puede utilizarse con fines de pronósticos. La realización de este estado por la Empresa le permitirá evaluar los orígenes y aplicaciones de fondos a largo plazo, mediante el análisis de los flujos pasados y posiblemente futuros, determinando si han ocurrido cambios de cualquier naturaleza contrarios a su política financiera; esto es de gran utilidad para identificar los síntomas de posibles dificultades y lograr una mejor planificación de los requerimientos de fondos futuros a mediano y largo plazo.

Análisis del Estado del Flujo de Efectivo.

Las operaciones de una empresa están compuestas por ciclos que involucran entradas y salidas al sistema, pues ocurre lo mismo con el efectivo, donde estas actividades diarias provocan un flujo de entradas y salidas de efectivo. Para determinar el flujo de efectivo bastaría con operar entradas menos salidas en cada apartado descrito anteriormente, lo normal debería ser que las entradas sobrepasen las salidas, pero hay que tener en cuenta que en algún caso pudiera ocurrir lo contrario.

Fase 3. Administración del Efectivo.



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.

Modelo de Gitman.

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, se determina de la siguiente manera:

Efectivo necesario = Salidas de efectivo / Rotación de Caja.

Rotación de Caja = 360 / Ciclo de Caja

CE = Plazo Promedio de Inventario + Plazo Promedio de Cobro – Plazo Promedio de Pago.

Donde:

CE = Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.

RE = Rotación de caja.

EMO = Efectivo Mínimo Requerido.

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.

Presupuesto de Efectivo.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones en una organización, no busca eliminarlos sino más bien los que vale la pena correr. 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, representaría un flujo neto de caja negativo y esto constituye un déficit; si por el contrario las entradas de caja son mayores que las erogaciones, existirá un flujo positivo, lo que significaría un exceso de efectivo.

Conclusiones

1. La administración del efectivo constituye una tarea fundamental de la gestión financiera operativa en cualquier entidad, al constituir uno de los elementos más importantes para el desarrollo de las operaciones, todo lo cual es reconocido en la literatura especializada.
2. Sobre la base de los elementos obtenidos del diagnóstico y la aplicación de las técnicas de administración del efectivo y sus factores influyentes, se definieron propuestas para su mejora, de modo que concreten las acciones y mecanismos de gestión como parte de una política de la empresa TABACUBA para la administración de su efectivo.

Referencias bibliográficas

- Córdoba, C. (2021). *La buena administración en el control fiscal efectivo, estratégico y gerencial de los recursos públicos*.
- Stephen, R. (1993). *Corporate Finance*. International Student Edition.
- Durán, Y (2011). Administración del Capital de trabajo: una herramienta financiera para la gerencia de las PYME tradicionales venezolanas. *Visión Gerencial*, 10(1), 37 – 56 pp
- Weston, F. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial MES.

