



**Universidad de Sancti Spíritus
"José Martí Pérez"**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Análisis de la Tesorería en la Granja
Agroindustrial Aracelio Iglesias.**

Autor: *David Brito Carrazana*

Tutora: *Lic. Yitsy Barnes Díaz*

Sancti Spíritus 2011

PENSAMIENTO

Con orgullo podemos decir que el economista cubano ha estado y estará siempre en la primera frontera de la patria, allí donde sea más necesario. En este decoroso terreno, nuestra tarea es convertir a Cuba en ejemplo para el mundo entero, en una potencia económica, a la vez que humana equilibrada y respetuosa del bienestar de todo nuestro pueblo y del ser humano. Y sé que lo lograremos. Confío en que sin abandonar los logros eternos de la revolución, podemos construir una economía fuerte. Cuba es hoy faro de dignidad y decoro para la humanidad.

Ramón Labañino Salazar.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

- A la Revolución por darme la oportunidad de convertirme en un profesional.
- A mis hijas por darme las fuerzas para seguir adelante.
- A mis padres por guiarme por el camino correcto.
- A mi esposa por su apoyo y entrega incondicional.

AGRADECIMIENTOS

- A la tutora Yitsy Barnes Díaz. Por su incondicionalidad , por su profesionalismo y sus críticas constructivas.
- A los profesores que me impartieron clase durante toda la carrera.
- A Maria Isabel Aparicio Moreno, Arelis Fariñas Rodríguez y Yitsy Pérez Fariñas por su bondad y apoyo en la realización de este trabajo.
- A todos mis compañeros de trabajo y en especial a Rodin Luís Reyes y Raúl Salado Fundara por su paciencia y apoyo en todo momento.
- A mi oponente Alberto Pérez Lara por sus enseñanzas.
- A todos mis compañeros de estudio en especial Migdalia, Gretsya, Titi, Yulema y Juana por su ayuda incondicional.
- A Mario Castro Oropesa y Dulce Maria de la Cruz Placencia por su ayuda determinante en la realización de esta investigación.
- A todos los que de alguna manera han brindado su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

SÍNTESIS

La presente investigación se realizó en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias, municipio Yaguajay, provincia de Sancti Spíritus con el objetivo de analizar mediante herramientas financieras la tesorería, lo que permitirá tomar decisiones acertadas en el proceso de control y administración de los recursos monetarios. Para ello se tuvo en cuenta los fundamentos teóricos que sustentan la tesorería y su impacto en la eficiencia empresarial.

Esta investigación se realizó a través de una exploración teórico- práctico en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos técnicos y herramientas sustentadas en métodos teóricos y empíricos que permitieron conocer la problemática planteada, demostrar y evaluar su incidencia en la toma de decisiones.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo No 1. Fundamentación teórica. Generalidades	3
1.1 Gestión de Tesorería.	3
1.2 Objetivos y Funciones de Tesorería.	5
1.3 Principios básicos de Tesorería.	9
1.4 Estrategias de Tesorería.	11
1.5 Centralización de Tesorería.	12
1.6 Flujo de Efectivo.	13
1.6.1 Ciclo de Cobro.	14
1.6.2 Ciclo de Pago.	15
1.7 Liquidez Empresarial	16
1.8 Control y planificación de la liquidez: El presupuesto de efectivo	19
Capítulo No 2. Análisis y evaluación de la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.	
2.1 Breve reseña de la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.	23
2.2 Análisis mediante herramientas financieras en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.	26
2.3 Problemas fundamentales en el proceso de toma de decisiones que afectan la tesorería en la granja objeto de estudio.	40
2.3.1 Incidencia del bajo índice de rotación de los inventarios en la tesorería.	40
2.3.2 Bajo índice de rotación en la cuentas por cobrar y su influencia en la tesorería	42
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Referencias bibliográficas	49
Bibliografía	50
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sistema empresarial cubano ha sufrido incontables transformaciones como parte de la búsqueda de un crecimiento estable y continuo de la Economía Nacional. Las empresas cubanas han tenido la necesidad de crecerse ante nuevos desafíos, teniendo en cuenta el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por el país más poderoso del planeta, la desaparición del campo socialista a finales del pasado siglo, la incorporación de los productos cubanos al mercado internacional con nuevas condiciones, la incorporación de las exportaciones a nuevos renglones económicos, etc.

A estos cambios, se incorpora el desarrollo de la gestión financiera diaria de cada empresa en general, que concentra su trabajo en sistemas de gestión de tesorería, capaces de administrar eficientemente los recursos financieros de las entidades a corto plazo.

Tomando en consideración la importancia de estas indicaciones en el reordenamiento de la economía cubana y en lograr una eficiente utilización de los recursos del país, se realizará la presente investigación en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias de Mayajigua, Yaguajay.

Se comparan los niveles de tesorería basado en los flujos de efectivo teniendo en cuenta las deficiencias en la tesorería que ha presentado la granja en los últimos años, lo que ha provocado atrasos significativos en los ciclos de cobros y pagos.

El problema científico Insuficiencia en la toma de decisiones con relación a la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio iglesias.

Campo de acción Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias

Objetivo General Analizar mediante herramientas financieras, la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio iglesias.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis bibliográfico sobre el tema seleccionado.
- ↻ Aplicar herramientas financieras en la tesorería, que permitan una toma de decisiones acertada.
- ↻ Evaluar los resultados derivados del análisis de tesorería.

Hipótesis de la investigación

- Si se realiza un análisis de la tesorería en la Granja Aracelio Iglesias se logrará una toma de decisiones acertada en el proceso de dirección.

Para el desarrollo de este estudio se ha tomado como base los datos proporcionados por los libros y Estados Financieros de la Contabilidad en los años 2009 y 2010.

Se propone para la siguiente investigación:

- Tratar aspectos teóricos que sustenten el control de la tesorería y la eficiencia empresarial.
- Diagnosticar el comportamiento de la tesorería y su gestión en la entidad, mediante el análisis de herramientas financieras.
- Evaluar los resultados del análisis de la tesorería, lo que permitirá tomar decisiones acertadas.

En la presente investigación se dan cumplimiento a un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos de carácter específico que se relacionan con la administración financiera de la tesorería.

- Marco teórico
- Análisis de documentos y criterios de las variables que determinan liquidez.
- Análisis de las razones financieras.

El presente trabajo está estructurado en dos capítulos que tratan aspectos teóricos sobre el tema y la práctica de la gestión de la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.

El Capítulo 1 Se dará respuesta a la primera tarea de investigación Marco Teórico, conceptos y aspectos determinantes en la gestión de tesorería que permita elevar la eficiencia empresarial, estudio e importancia de la tesorería para la toma de decisiones y sus funciones.

El Capítulo 2 Se iniciará con una caracterización de la entidad objeto de estudio. Seguidamente se analizará la tesorería mediante la aplicación de herramientas financieras y se evaluarán los resultados derivados del análisis. Finalmente se presentarán conclusiones y recomendaciones que contribuirán sin duda a tomar decisiones acertadas en el proceso de dirección de la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.

Capítulo No 1: Fundamentación teórica. Generalidades

La Tesorería en una empresa se necesita para llevar a cabo una producción eficiente y ajustada a las exigencias financieras de hoy en día. En el presente capítulo son presentados algunos conceptos generales sobre distintos términos trabajados en la gestión de tesorería que ayudarán a entender con mayor facilidad el contenido de esta investigación.

1.1 Gestión de Tesorería

Uno de los problemas más importantes en la gestión financiera diaria de las empresas en general, y especialmente en aquellas que están en pleno proceso de expansión, es la administración de los recursos de tesorería y financiación a corto plazo. Es común que se den circunstancias en las que, como consecuencia de la propia política de cobros y pagos de la sociedad, se generen situaciones en las que afrontar los pagos suponga un esfuerzo importante en lo que a coste financiero se refiere.

En los últimos años, los departamentos financieros de las empresas tienen una función cada vez más importante y, dentro de los mismos, se destaca la gestión de la tesorería.

En un período de recesión económica y de reducción de márgenes los aspectos financieros adquieren mayor importancia tanto como “garantía de la liquidez” de las empresas ante posibles suspensiones de pagos técnicos, como por la “generación de beneficios” que supone una correcta gestión de sus fondos y la adecuada política de cobros y pagos.

Por tanto, un sistema para la gestión de la tesorería puede ayudar a reflejar ordenadamente y con claridad aquellas obligaciones que deberá asumir la empresa, periodificadas a lo largo del ejercicio, con la posibilidad de localizar e identificar por naturaleza, todos los conceptos implicados, facilitando sobremanera la toma de decisiones y la anticipación a situaciones problemáticas inesperadas.

Por otro lado en el mundo financiero se han ido produciendo cambios que han incrementado dicha importancia. Como por ejemplo la liberación de los mercados, donde ya no existen fronteras entre producciones y clientes, vendedores y

compradores, monedas y formas de intercambio; la transformación de los mercados monetarios, en los que se brindan facilidades de pago así como la utilización de instrumentos de pagos diversos, la complejidad y volatilidad que presentan los mercados de divisas hoy en día, las transformaciones de los instrumentos y sistemas de automatización (informática y telecomunicaciones) y, la internacionalización y globalización de la economía.

La Tesorería, por una parte, centraliza y controla el universo de los movimientos de efectivo de las cuentas o subcuentas de la organización ya que es, por lo general, el único activo aceptado para liquidar sus obligaciones. Se responsabiliza en la búsqueda de financiamiento y créditos de los bancos e instituciones financieras que permitan el mejor desempeño de la organización.

Por otro lado, ninguna empresa puede trabajar sin contar con una adecuada existencia de efectivo en caja y en banco; el exceso de tesorería es un activo ocioso o improductivo que debe rentabilizarse.

Todos estos elementos hacen que la especialización en temas financieros sea cada vez más imprescindible y que, la inversión en dotar a las empresas de un buen sistema de gestión de la tesorería sea sumamente rentable.

Se entiende por tesorería en sentido estricto al manejo diario de la caja de una entidad, y en uno más amplio, a la gestión financiera del ciclo operativo de una compañía, también se conoce como el conjunto de cobros y pagos generados durante un período de tiempo.

También se considera como la gestión de la liquidez de la empresa, que controla el adecuado cumplimiento de las previsiones de pagos y cobros, la toma de medidas necesarias en caso de que se produjeran desviaciones y el diseño de políticas de cobros y pagos.

Otra forma de enfocar la gestión de tesorería es como centro de beneficio donde se mantienen las relaciones banco-cliente con el resto de la empresa en la cual sería necesaria la determinación de las secciones implicadas, es decir, departamentos, delegaciones y fábricas que consumen o producen recursos financieros.

Tomando en consideración el concepto que presenta Francisco Javier Martínez,¹ podemos decir que la tesorería es la “gestión de la liquidez inmediata, contable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación.”(Cash-Management, 1998).

El Cash-Management es un concepto más amplio que el tradicional “gestión de cobros y pagos” y es diferente de la gestión del circulante como tal. Es el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan los flujos monetarios y los resultados financieros de la empresa.

Es una vertiente financiera de la gestión de ventas y cobros de clientes y la gestión de compras y pago a proveedores, incidiendo en ello el departamento Comercial, Compras y la Dirección General.

El Cash-Management surgió a partir del desarrollo del sistema financiero bancario de forma que existieran más posibilidades de actuación creativas o innovadoras. La influencia de las nuevas tecnologías que suponen la informática y las comunicaciones, además del paso de la figura del cajero con sus connotaciones contables “estáticas” a la figura del tesorero con un área de gestión propia y dinámica brinda nuevas técnicas para el Cash-Management.

Internamente el Cash-Management se encamina a la trabajar con la liquidez inmediata, que se constata en caja o en cuentas con entidades de depósitos y financiación; o sea, incluye la planificación, financiación e inversión a corto plazo, relaciones bancarias, coberturas de riesgo.

El Cash-Management externo dedica más su trabajo a la participación financiera de la gestión de ventas y compras, es decir, acercar lo más posible, en cuantía y tiempo, lo cobrado a lo generado.

1.2 Objetivos y Funciones de Tesorería

El objetivo fundamental de la tesorería está encaminado a disminuir las necesidades de financiación y los costos financieros. Además de seguir de cerca la existencia de saldos ociosos, así como, los retrasos en el cobro a clientes para lograr la tenencia de fondos necesarios en el momento oportuno y tener controlado el riesgo que se pueda presentar.

¹ Francisco J. Martínez: Cash-Management, 1998, Madrid.

La gestión de tesorería debe planificar e impulsar la política financiera de la empresa, garantizando su estrategia a largo plazo con los objetivos planteados a corto plazo (presupuesto anual y su control presupuestario).

Desarrollar el trabajo de tesorería de manera eficiente contribuye a que se puedan lograr los objetivos que se plantean anteriormente, esta es la principal función de la gestión de tesorería.

Dentro de las funciones específicas de la tesorería se encuentra revisar a fondo los circuitos de cobros y pagos, proporcionando cambios que produzcan mayor agilidad y garanticen mejor control; disminuir y mantener en el mínimo posible el número de cuentas bancarias; calcular con especificidad el coste efectivo de las fuentes de financiación (pólizas de créditos, préstamos, etc.) y de las inversiones; garantizar la ejecución óptima de los traspasos de fondos y préstamos entre compañías; calcular periódicamente los plazos medios de cobros a clientes y de proveedores y demás ratios básicos, a fin de detectar rápidamente situaciones problemáticas de liquidez; así como mentalizar a los departamentos implicados (comercial, compras, delegaciones, facturación, etc.) de la necesidad de reducir saldos ociosos (dado que en la tesorería, se da el punto de convergencia de los distintos planteamientos financieros responsables, es fundamental que exista una buena comunicación fluida con todas las áreas de actividades responsables, directa o indirectamente, de la creación de flujos monetarios). Una deficiente gestión de tesorería trae consigo serios problemas.

Algunos de los problemas típicos que deben tenerse en cuenta en la gestión de tesorería se relacionan con la elaboración del presupuesto de efectivo en base sólo de criterios contables; la ausencia de criterios para la selección bancaria; el sobregiro bancario reiterado; tener un alto disponible ocioso; mantener un elevado costo de financiación ajena a corto plazo; que exista una falta de coordinación entre los departamentos de tesorería – facturación – ventas – compras; que la tesorería esté desvinculada de los riesgos financieros y por tanto se vea envuelta en situaciones evitables.

Con el objetivo de mantener una gestión adecuada de la tesorería se debe evitar la falta de previsión financiera a corto plazo; el desconocimiento de la

capacidad de endeudamiento y de las fuentes potenciales de financiación; la toma de decisiones financieras por áreas no financieras y que no sean informadas a tesorería; olvidar que una buena rentabilidad es condición necesaria a mediano y largo plazo pero no suficiente a corto, para tener una mejor tesorería; sustituir créditos a largo plazo por la promesa de renovación de crédito a corto plazo y liquidar el crédito con otro más caro.

Entre las funciones fundamentales de la tesorería antes mencionadas se encontraba la relación con los bancos o instituciones financieras; en los últimos tiempos esta relación se ha ido vinculando más al trabajo que se ha desarrollado en las entidades.

La relación con los Bancos abarca todos los aspectos de la relación de la empresa con las entidades financieras desde la negociación hasta el seguimiento de las operaciones realizadas.

Para mantener una relación duradera con las entidades bancarias debe basarse en un comportamiento ético, por lo que engañar al banco entregando información falsa puede resultar contraproducente en función de mantener una relación duradera. Además el banco dispone de diferentes fuentes de información que le permite verificar la información que le brinda el cliente.

La empresa debe demostrar que está bien organizada y que planifica adecuadamente sus actividades, además de tener un excelente control. Si la entidad financiera reconoce este hecho, tendrá más confianza en la empresa y por consiguiente las condiciones que pondrá serán mejores.

Tanto la empresa como el banco dan y reciben financiamiento y retribuciones. El banco conoce la rentabilidad que obtiene del conjunto de las operaciones realizadas con la empresa, por lo que esta debe también tener información suficiente según el estado de cuenta, que le permita compararla con su flujo de efectivo en los diferentes bancos por los que se opere.

El balance Banco – Empresa permite la estimación de la rentabilidad que obtiene el banco en su negocio con la empresa. Va a poner en relación la financiación que la empresa recibe de la que otorga, el costo que representa y los ingresos que recibe. Además, valorar el interés que tiene para el banco trabajar con

la empresa y contraponerlo al que representa para la empresa trabajar con el banco.

De la misma forma que la empresa se plantea una política con los proveedores de materias primas o servicios debe plantearse también una política bancaria, lo cual supone:

1.- ¿Con cuántas entidades bancarias queremos mantener relaciones para cubrir de forma equilibrada nuestras necesidades de crédito y servicios?

2.- ¿Qué tipo de entidades deben ser para cubrir las necesidades de forma adecuada?

El proveedor bancario será aquel que preste servicios a la empresa en materia de financiación y colocación, cobros y pagos y asesoramiento financiero pero que sobretodo cumpla los parámetros internos de calidad exigido en los procedimientos de la empresa.

El sector de proveedores bancarios han tenido amplia diversidad, aumento de la competencia y especialización de los servicios todo lo cuál implica que la empresa debe evaluar las características de estos proveedores para seleccionar uno o varios.

Los servicios financieros que necesita una empresa son diversos, abarcan desde los cobros y pagos del extranjero hasta la financiación a corto y largo plazo pasando por la gestión de su cartera de efectos y productos de cobertura de riesgos financieros.

Por otra parte nos encontramos que la gestión de tesorería concentra en sí la elaboración, análisis y control del flujo de efectivo, alternando el comportamiento del flujo de cobros y el flujo de pagos.

1.3 Principios básicos de Tesorería

La gestión de tesorería se rige por los principios básicos relacionados con tratar de que los flujos de entrada de dinero producto de la venta sean lo más rápido y controlado posible y así como llevar también un control de los flujos de salida de manera que no se generen costos innecesarios y se adapten a los flujos de entrada, sean flexibles y las condiciones de pagos sean congruentes con la política de la empresa.

Uno de los principios básicos de la tesorería se refiere a la gestión de los cobros y pagos en fecha valor, o sea, a las transacciones bancarias que se realizan en valor, el día en que efectivamente ha sido incorporado en el saldo de esa cuenta el dinero tramitado, a efecto del cálculo de interés a favor o en contra según el saldo en valor de ese día.

La diferencia entre fecha de operación y fecha valor es fundamental cuando se trata de minimizar las desviaciones respecto del saldo cero en cuentas puesto que la fecha valor es la que rige a efectos del devengo de intereses. Al gestionar en fecha valor se trata de evitar o minimizar los descubiertos no previstos en cuenta bancaria, es decir, la insuficiencia de fondos para respaldar esa cuenta; los saldos improductivos, ociosos, que no generen intereses; así como la utilización innecesaria de cuentas de crédito.

El sistema de gestión de tesorería debe apoyarse en tres aspectos fundamentales: Negociación, Información y Control.

En cuanto a la negociación podemos decir que se debe negociar con los agentes exteriores de la empresa que pueden comprometer la labor del tesorero. También hay que negociar con los departamentos de la empresa que incide en los pagos a proveedores, el crédito a clientes y otras salidas o entradas.

En el caso de los Bancos, los límites de valoración de los cargos y abonos en las cuentas activas y pasivas esta regulada por la circular del Banco. Es necesario aclarar los diferentes puntos con el banco para evitar diferencias en la fecha valor.

Con respecto a los Proveedores, se deben negociar fechas fijas de pagos, o sea, mantener plazos fijos de pagos. Debe partirse del cumplimiento puntual de la

empresa de sus obligaciones para obtenerse condiciones negociadas de pagos favorables para la gestión de la empresa.

La negociación con los Clientes debe realizarse a través del departamento comercial que permita prever el por ciento de devoluciones, cambios de precios, , etc.; así como la cooperación con el tesorero para que sea informado descuentos oportunamente de la renegociación del crédito a clientes y los posibles impagos, entre otros aspectos.

En cuanto a la información se debe utilizar la banca electrónica que permite tener información sobre las operaciones con el banco, seguimiento en fecha valor, tener información sobre el estado de cuentas en tiempo real, situación del mercado financiero etc.

La informatización del departamento de tesorería permite el conocimiento de las previsiones y operaciones en fecha valor. Al no coincidir los movimientos considerados por la empresa con los del banco, el “cuadre” se suele solucionar mediante el empleo de movimientos provisionales (introducidos por la empresa), y de los movimientos definitivos, que son confirmados por el banco.

Para mantener el control se debe verificar las fechas en la que el Banco tiene disponibilidad para la valoración de cada una de las operaciones. El desacuerdo entre la fecha ordenada por la sociedad o comunicada por el ordenante de una transferencia y la considerada por el Banco debe quedar reflejado en el estado de cuenta a partir del cuál se procederá a analizar el origen de las diferencias y en su caso la reclamación correspondiente. Es conveniente realizarla referida al menos a dos períodos, comparando las operaciones reales con fecha valor de determinado día con las previsiones realizadas 15 días atrás y con la previsión rectificada a esa misma fecha. Este sistema es válido en cuanto las previsiones sean suficientemente ajustadas a la realidad y lo sean a tiempo para tomar medidas correctoras.

1.4 Estrategias de Tesorería

La tesorería debe seguir ciertas estrategias para alcanzar buenos resultados, entre ellas se encuentran hacer rendir al máximo los fondos de la empresa, para lograr este propósito se debe asesorar de forma permanente a los gestores sobre la aplicación de las diferentes políticas financieras, sobre la utilización de las diferentes monedas, controlar y asesorar operaciones que puedan presentar riesgos cambiarios, estudiar y proponer alternativas que permitan minimizar los gastos bancarios y financieros, operar las cuentas de la organización de modo que se logre el máximo aprovechamiento de los excedentes temporales de efectivo, y la más adecuada canalización y control de las corrientes de efectivo.

Supervisar y controlar los movimientos de las monedas extranjeras de las empresas así como de las diferentes entidades que componen la organización; o sea, lograr que las cuentas y subcuentas sujetas a normas y procedimientos permitan la autonomía de cada entidad en el manejo de sus fondos, y a la vez ejecutar obligaciones contraídas y documentadas por éstas.

Lograr una amplia relación de colaboración con bancos e instituciones financieras, nacionales y extranjeras, autorizadas a operar en el país; donde hay que mantener una cartera actualizada y categorizada de los mejores proveedores financieros para la organización, hay que estudiar y mantener actualizados los servicios que prestan las diferentes instituciones bancarias y financieras con las que sea posible operar a favor de la entidad como tal, propiciar el desarrollo del trabajo encaminado a fortalecer la disponibilidad de garantías que puedan ofrecer las diferentes empresas del sistema y la suma de estas, como elemento de apoyo a la gestión de financiamiento de bancos e instituciones financieras, así como mantener una estadística que permita monitorear los resultados de los flujos de caja de tesorería de las diferentes empresas y proyectarlos al futuro, como base de datos para la actividad financiera del grupo.

El asesoramiento y participación en la toma de decisiones relacionadas con el destino de los financiamientos según criterios de prioridad y el control del efecto económico de éstos es otra estrategia de importancia, para ello se deben valorar los estudios de factibilidad, elaborar criterios y categorizar impactos de

financiamiento, estudiar sistemáticamente el efecto económico de los financiamientos otorgados a los diferentes destinos y emitir criterios valorativos al respecto.

Elaborar los procedimientos de financiamiento de la tesorería, sobre la base de garantizar que las operaciones que se acuerden con las diferentes entidades del grupo, instituciones bancarias, financieras y otras estén aseguradas, y ofrezcan las garantías necesarias a todas las partes, en los que se debe mantener el control de todas las obligaciones con los bancos e instituciones financieras, así como las obligaciones de las empresas que pudiesen trascender a los bancos, tales como letras y similares.

Proyectar las actividades de consultoría, hacia las entidades que componen el sistema de la entidad; consultorías, servicios de gestión para caracterización de solvencia de proveedores y clientes, emitir alertas ante el vencimiento de obligaciones de las empresas contra sus subcuentas de tesorería teniendo en cuenta sus ingresos.

1.5 Centralización de Tesorería

Tras el desarrollo de la gestión de tesorería se ha incrementado la tendencia a la centralización de la misma, ya que se ha demostrado con el paso del tiempo que la descentralización trae consigo la acumulación de saldos ociosos. A través de la centralización se crea una mayor capacidad negociadora, se pueden aplicar en las grandes compañías nuevas tecnologías de la información y sistemas bancarios, así como globalizar, desde las direcciones generales de las grandes corporaciones, los movimientos monetarios de cada una de las entidades que pertenezcan a ellas.

El proceso de Centralización de una empresa puede ir desde el nivel mínimo que supone exclusivamente el conocimiento de la situación de tesorería de los distintos centros, delegaciones, filiales o compañías asociadas para tomar a posteriori decisiones sobre el movimiento de fondos, hasta un nivel máximo en que este movimiento de fondos sea, de la forma más automática posible, canalizada hacia un único centro gestor de tesorería.

Una tesorería centralizada trae ventajas como la obtención de mayor capacidad de maniobra financiera, la mejora del poder de negociación con los bancos, el ahorro de costos financieros por la compensación de la tesorería, la simplificación de las filiales, la especialización y profesionalidad, la gestión integrada de la tesorería del grupo y la clara y ágil medición del riesgo del grupo. Pero como todo proceso presenta algunas desventajas donde se incluyen la menor motivación de las filiales y un sistema de informatización más costoso.

Niveles de Centralización:

- ❖ 1er Nivel La **cuenta única centralizada**: todas las delegaciones ingresan sus cobros diarios a favor de una cuenta de la Central, utilizando para ello cualquier sucursal de la entidad en cuestión abierta en su población.
- ❖ 2do Nivel El traspaso automático de saldos (**cuentas centralizadas**): supone una cuenta bancaria por cada delegación y otra en el nivel central, y el traspaso de saldo, positivo o negativo, diariamente y en valor, a la cuenta central. En definitiva, se trata de la interconexión de varias cuentas locales con la cuenta central de Tesorería.
- ❖ 3er Nivel La centralización de cuentas a nivel internacional (**centros de coordinación**): existen compañías de un centro de tesorería en cada zona económica, o sea, a través de instrumentos que permitan la optimización de saldos entre las filiales de cada país y la casa matriz.

1.6 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo refleja los cobros y pagos (entradas y salidas de dinero) negocio en un período de tiempo determinado. El tesorero debe seguir el flujo de entradas y salidas de forma anticipada en fecha valor, el flujo se genera básicamente por la actividad productiva a través de las diferencia entre las entradas y salidas. Otros movimientos están ligados a flujos extraordinarios como la desinversión en activos fijos y aquellos derivados de la financiación como el incremento de capital y de los recursos ajenos así como las salidas por las cargas financieras: la suma de los diferentes flujos representa el flujo neto que de ser negativo, representa el monto a financiar para mantener la capacidad existente.

Se complementa el flujo de caja neto con un cuadro financiero, de manera que si existen medios financieros excedentes se pueden destinar a cancelar deudas o a la inversión en valores negociables. De ser negativos se analizarían las fuentes de financiamiento para cubrir dichos déficit.

1.6.1 Ciclo de Cobro

El flujo de cobros es el proceso donde se busca minimizar el tiempo de la cobranza y el cual está compuesto por las acciones de venta, entrega, facturación, cobro e ingreso; es un proceso visto desde una visión dinámica basada en el binomio dinero – tiempo.

Al descomponer estas acciones podemos ver que en cuanto a las acciones de venta existen varios criterios que las separan por el grado de centralización, que incluyen ventas centralizadas que son aquellas que se realizan a través de una sola comercializadora, ventas por diferentes delegaciones, que utilizan para su comercialización diferentes canales de distribución así como la existencia de concesiones; por los tipos de vendedores, que se dividen en vendedores propios, o sea, aquellos que venden lo que producen, vendedores repartidores, referidos a las comercializadoras que actúan de intermediarias y los agentes independientes, que venden cualquier tipo de producto y en cualquier mercado; y por los tipos de ventas, en las que se incluyen las ventas al contado, pagadas en el momento de la entrega, y las ventas a créditos, que son entregadas a través de promesas de pago en un periodo de tiempo que puede ser corto, mediano o largo plazo.

Las fases del circuito de Facturación y Cobro.

Entrega: proceso mediante el cual se realiza la acción de entrega de la mercancía al cliente.

Facturación: es un aspecto clave en el proceso del ingreso, reúne la información sobre lo que se va a cobrar y suele dar la pauta del cálculo de la fecha de pago. Se le debe dar la mayor importancia y debe plantearse como una carta al cliente que debe decir todo lo necesario y ser remitida a la persona adecuada.

El proceso de facturación sigue una línea de acciones que conforman la captación de datos, la introducción de los mismos en el sistema informático de la entidad, recoger los movimientos , seguir las incidencias que se puedan presentar,

garantizar una calidad técnica acorde al cliente, la emisión de la factura y su correcta distribución.

Cobros: es la acción donde se recibe el pago por la mercancía vendida. Existen varios tipos de cobros según el canal entre los que se encuentra el cobro “pasivo” a la espera de la iniciativa del cliente, en él se agrupa el cobro al contado, por reposición, pagarés y recibos negociables; el cobro mediante cobradores que visitan al cliente; el cobro mediante los vendedores; el cobro mediante entidades bancarias y el cobro por venta del crédito a un tercero.

El proceso de cobro por su parte comienza con una gestión de cobro ordinaria, que incluye el cobro total de la deuda en el plazo máximo a determinar después del vencimiento de la fecha de presentación de la factura; le continua la primera gestión de recobro, donde se analizan las causas que afectan la solvencia de los clientes, la segunda gestión de recobro, donde se adoptan dos posiciones: presionar al cliente o negociar con él; colocar al cliente en poder del sistema jurídico; poner al cliente en una cuenta suspensiva; dotar al cliente de provisiones por insolvencia y aplicarle una regularización definitiva.

Entrada: reconocimiento en el estado de cuenta de la entrada del dinero de la venta realizada.

1.6.2 Ciclo de Pago

Se entiende por gestión de pagos el lograr dar respuesta a las obligaciones contraídas con los proveedores en los plazos debidamente pactados. Estos plazos deben ser concertados en condiciones ventajosas para la entidad, es decir, con los máximos aplazamientos posibles, de forma que coincidan con el momento de mayor liquidez, además de la utilización de los instrumentos de pagos más convenientes.

La clasificación para los diferentes pagos existentes se basa en los pagos a proveedores: de materias primas y materiales, electricidad y activos fijos, servicios de mantenimientos y materiales de oficina; los pagos realizados al personal de las empresas como nóminas, dietas, comisiones y estimulaciones; pagos a organismos públicos, que incluyen impuestos y seguridad social y los pagos a las entidades financieras con quienes se tengan obligaciones, dígase intereses, reembolsos, préstamos, cuotas, leasing, etc.

Sin embargo el hecho que una empresa tenga una ineficiente gestión de pagos puede provocar serios problemas en su desempeño.

Entre los errores que no se deben cometer se encuentran:

- duplicar pagos de una misma factura a través de diferentes medios de pagos, que puede traer como consecuencia la desnivelación de las cuentas de la empresa ,así como, la pérdida de efectivo para hacer frente a otras obligaciones.
- encontrar recibos bancarios sin tener constancia de facturas para poder tener una contrapartida y un justificante a la hora de otorgar el pago y reclamarlo en caso de algún problema.
- que por desorganización se dejen de atender determinados pagos que puedan tener determinada importancia y urgencia para la entidad como pagos por concepto de electricidad, comunicaciones, combustibles, entre otros que pueden provocar no solo la pérdida de imagen, prestigio, sino también que en algún momentos determinado se les apliquen medidas innecesarias.

1.7 Liquidez Empresarial

Se conoce como liquidez empresarial la capacidad que tiene una entidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. Se refiere sobre todo a su habilidad de convertir en efectivo determinado Activo y Pasivos generalmente de tipo circulante. Entre las razones financieras de liquidez más importantes se encuentran.

- Razón Circulante o Liquidez General. Muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, a partir de sus activos circulantes.
- Razón de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida. Mide la capacidad con que dispone la empresa de pagar las deudas contraídas a corto plazo a partir de sus activos circulantes, sin la inclusión de las partidas menos liquidas, en este caso los inventarios.

- Razón de Liquidez Disponible. Se calcula a partir de los activos disponibles y expresa la capacidad de la entidad de cubrir sus deudas a corto plazo en determinado momento, sin tener que acudir a otros activos que no sean los efectivos.

El ciclo del flujo de efectivo es la parte más importante de la administración y control de la tesorería. Si analizamos la situación es importante distinguir los elementos fundamentales: el ciclo operativo y el ciclo de pago cuya combinación permiten determinar el ciclo de conversión de efectivo.

El ciclo de flujo de efectivo es el plazo de tiempo que transcurre desde que se realiza el pago por una compra de materias primas a crédito hasta que se efectúa el cobro generado por las ventas de productos terminados.

El ciclo operativo está conformado por:

1. Periodo de conversión de los inventarios: Indica el tiempo promedio que una empresa convierte sus inventarios en productos terminados y los vende a sus clientes.

Se caracterizan por:

Plazo promedio del inventario= $360 / \text{Rotación de los inventarios}$

Rotación de los inventarios= $\text{Costo de venta} / \text{Inventario Promedio}$

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

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

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

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

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

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

Cuentas por cobrar promedio

La rotación de las cuentas por cobrar mide la capacidad que tiene una empresa para rotar sus cuentas por cobrar. Ellos implican conocer la cantidad de ciclo de cobro que como promedio se pueden verificar en el lapso de un año.

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

2. Ciclo de pago: Este ciclo depende directamente del ciclo de conversión de las cuentas por cobrar, ya que una vez que hallan sido cobradas la empresa estará en una posición adecuada para liquidar el crédito que se usa para financiar la producción.

Los indicadores que lo caracterizan son:

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

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

Cuentas por pagar promedio

El incumplimiento de este indicador provoca que en un porcentaje elevado pueda traer como consecuencia un debilitamiento de la posición negociadora de la empresa al afectar su reputación crediticia frente a sus acreedores.

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

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

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

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

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

Modelo de Merton Miller y Daniel Orr: Analizan en su modelo cómo debería gestionar la empresa sus saldos de tesorería, sino puede predecir día a día las entradas y salidas de efectivo. En el modelo el saldo de tesorería varía hasta que llega a un límite superior y en ese momento la empresa compra los títulos necesarios para volver el saldo de tesorería a su nivel normal. De nuevo se deja variar el saldo de tesorería hasta que llega a un límite inferior y se venden los títulos necesarios para devolver saldo a su nivel normal (nivel deseable). La empresa solo tomará acción cuando el nivel de efectivo alcance en nivel máximo o mínimo, y mientras tanto el saldo puede variar.²

1.8 Control y planificación de la liquidez: El presupuesto de efectivo

Entre las funciones a llevar a cabo por tesorería, esta la del control y planificación de la liquidez, para esta función debe primeramente plantearse una política bancaria para definir con qué cantidad de entidades bancarias se va a relacionar y de qué tipo, además de la determinación de la cantidad de cuentas que debe tener la empresa. Revisará periódicamente el flujo de información entre la

² Stephen, Randolph y Jeffrey. Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición.

empresa y las entidades bancarias, las operaciones realizadas en todas las cuentas con vistas a conocer la situación de las mismas, y controlará la liquidación de los intereses en dichas cuentas. Será la encargada de resolver las situaciones originadas producto de las relaciones con bancos e instituciones financieras no bancarias.

Otra tarea que debe acometer la Tesorería es la revisión diaria de todas las cuentas corrientes y de crédito, así como de los cobros y pagos y el análisis de las políticas que ha seguido la empresa en este aspecto, para proponer métodos más eficientes. Mantener el mínimo de liquidez ociosa para lograr una gestión eficiente, es otra tarea de suma importancia para cumplir esta función, pues esos saldos no dan rentabilidad a la empresa.

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

Presupuesto de Efectivo

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

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

El flujo de caja forma parte del presupuesto de efectivo, se caracteriza por las entradas de efectivo y los desembolsos del período. En su elaboración es necesaria

la participación de otros departamentos de la empresa ya que pueden ofrecer información valiosa para la estimación.

En el presupuesto de efectivo influye de manera decisiva las decisiones tomadas por la dirección de la empresa, las cuales pueden ser negativas o positivas. Con el fin de evitar posibles errores, es necesario que en la elaboración del presupuesto se tome el tiempo requerido.

La elaboración del presupuesto de tesorería se puede realizar de la siguiente forma:

ENTRADAS DE EFECTIVOS

Menos: DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Más: SALDO INICIAL EN CAJA

SALDO FINAL DE CAJA

Menos: SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO

DÉFICIT O SUPERÁVIT DE EFECTIVO

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

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

- Otros ingresos.

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

- ✓ Compras en efectivo.
- ✓ Pagos de las cuentas por pagar.
- ✓ Pagos diferidos.
- ✓ Pagos anticipados.
- ✓ Pagos por operaciones: Nóminas, Gastos de personal, Seguridad social, Impuestos relacionados con el salario.
- ✓ Otros pagos como: Alquiler, Luz y teléfono.
- ✓ Inversión de capital (adquisición de activos fijos).
- ✓ Impuesto e intereses.
- ✓ Pagos por dividendos.
- ✓ Amortización de préstamos.

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

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

En el presente capítulo se revisó un cúmulo amplio de bibliografía acerca del tema de la tesorería en las empresas. Esta revisión ha permitido conocer a fondo un número considerable de herramientas que ayudaran en el próximo capítulo a detectar, demostrar y evaluar los problemas que afectan la tesorería y su incidencia en la toma de decisiones de la Granja Agroindustrial Aracelio iglesias.

Capítulo No 2. Análisis y evaluación de la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias

En el presente capítulo se pretende caracterizar la granja Aracelio Iglesias, así como realizar un análisis para poder determinar la problemática existente en el trabajo de la tesorería y poder demostrar la incidencia de esta en la toma de decisiones de la entidad objeto de estudio.

2.1 Breve reseña de la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias

La Granja Agroindustrial Aracelio Iglesia Días surge en el año 2003 con el proceso de reestructuración del Minaz su estructura organizativa responde a los requerimientos que exige el plan de acción y por consiguiente a la estrategia trazada para dar cumplimiento a los objetivos, cuenta además con una plantilla de 123 trabajadores fijos desglosados por categoría ocupacional de la siguiente forma:

	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Obreros
Total	7	23	1	18	74
Mujeres	1	15	1	9	12
Hombres	6	8	-	9	62

Vinculados a diferentes tareas como son:

Agrícolas

Pecuarías

Prestaciones de Servicios en Talleres

Carpintería

Casa del Azucarero

Círculo Infantil

Comedor Obrero

Departamento dedicado a la comercialización

Centro de Producción de Entomófagos y otros Controles Biológicos

Base de Materiales de Construcción y Brigada de Construcción.

Esta Unidad está conformada por 4 Direcciones Funcionales: Economía, Recursos Humanos, Producción y Comercialización; las cuales sustentan el resto de las áreas o centros de costos. La entidad tiene dentro de sus funciones como

objeto social la prestación de servicios de reparación, mantenimientos eléctricos y de instrumentos a equipos automáticos, informáticos y de comunicación, construcción de viviendas y otras obras menores de la comunidad, reconstrucción y mantenimiento de caminos y viales, alquiler de equipos especializados y accesorios, asesoría de asuntos agrícolas, jurídicos, servicios económicos-financieros y contables, Comercialización de forma mayorista de chatarra a la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en peso cubano y convertible. Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización, de viandas, hortalizas, granos, cereales y frutas, así como la elaboración y comercialización mayorista de productos en conserva de vegetales, utilizando materias primas según el balance en pesos cubanos. Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, miel de abejas; plantas ornamentales y flores, producciones forestales (posturas forestales y frutales, madera aserrada y rolliza y carbón vegetal y resinas) en pesos cubanos. Producir y comercializar de forma mayorista, ganado mayor y menor en pie; así como pie de cría y como animales de trabajo de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Agricultura, todo ello en pesos cubanos. Producir y comercializar de forma mayorista productos acuícola y derivados del proceso de industrialización de la misma y productos cárnicos cumpliendo las regulaciones vigentes por los Ministerios de la Industria Alimenticia y Pesquera, en pesos cubanos. Producir y comercializar, de forma mayorista; medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones vigentes por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población; semillas botánicas y agámicas; abonos orgánicos y biofertilizantes, medios de control biológicos; condimentos secos y frescos; equipos, partes y piezas y repuestos de la agroindustria; elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción y productos del procesamiento de la madera en pesos cubanos.(amparado por Res.288/2006 del Ministerio de Economía planificación).

Esta unidad tiene como principal **misión**, la producción pecuaria, agrícola y forestal, así como, la prestación de servicios técnicos y generales con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población.

La **visión** de esta granja está dada por los incrementos en los rendimientos

agrícolas por hectárea y en la productividad del trabajo, así como la eficacia en los servicios técnicos y generales, que permitan la reducción de los costos de producción.

Las producciones diversificadas a través de la prestación de un servicio altamente competitivo, que le permita alcanzar un mayor valor agregado en sus producciones.

El establecimiento de relaciones de cooperación con otras ramas de la economía que le permita incrementar los volúmenes de producción, y de ingresos en moneda nacional.

La eficiente gestión de los recursos humanos, unidos a una fuerte cultura empresarial y adecuado sistema de retribución y estimulación del trabajo, favorecen la motivación, participación y responsabilidad de los trabajadores en los procesos de producción, comercialización, toma de decisiones y dirección en todos los niveles que integran la granja.

La consolidación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la preparación del personal gerencial de la granja, los resultados y experiencias de las asociaciones productivas y de servicios, la flexibilización, resultan, entre otros, factores que favorecen una elevada eficiencia económica y estrecha relación con cada una de las Unidades Productoras.

La producción está organizada por fincas o centros de costos, con una contabilidad detallada de todas las actividades, contando con el personal calificado para garantizar la información y el análisis necesario, al cierre de cada período.

El aseguramiento de la liquidez en moneda nacional es uno de los objetivos fundamentales de la tesorería de la entidad. Sus ingresos por prestaciones de servicios, ventas de producciones y otros son rectorados por su propia dirección. Siendo los encargados de controlar los ingresos que se generen dentro de todas sus áreas y mini-fincas desde el inicio del ciclo de planeación estratégica hasta la materialización del ingreso.

Para realizar un análisis más detallado de la tesorería en la Granja se ha

tomado como base los datos reales que ofrecen los libros registros y estados financieros de la Contabilidad. Con este estudio se pretende demostrar cómo puede influir en la eficiencia y toma de decisiones de la granja el mal funcionamiento de la tesorería.

2.2 Análisis de la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias mediante herramientas financieras

Para realizar este análisis se tomarán como base los indicadores siguientes:

1. Análisis de las principales razones financieras :

- Razón Circulante o Liquidez General.
- Razón Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.
- Razón Liquidez Disponible o Tesorería.
- Razón de Actividad (Rotación de Cuentas por Cobrar y Pagar, Rotación de Caja e Inventario).

2. La estructura y comportamiento de las cuentas por cobrar durante los años 2009-2010 tomadas como muestras en el presente estudio.

- Análisis de los ciclos de cobros y pagos de la entidad.
- Comportamiento del ciclo de caja promedio de los años 2009-2010, para medir la efectividad con que la entidad utiliza sus activos.
- Flujos de Efectivo.

Razón Circulante (Liquidez General)

Se calcula dividiendo los Activos Circulantes entre los Pasivos Circulantes. Este indicador nos permite medir la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes en un momento determinado.

Tabla No 1.

Análisis de Razón Circulante o de Liquidez General.					
Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.					
Variaciones					
Indicadores	U/M	2009	2010	Absoluta	Relativa
Activo Circulante	\$	428866	419329	-9537	97,8
Pasivo Circulante		250146	228183	-21963	91,2
Razón de Liquidez General		1,71	1,84	0,13	107,6

Fuente: Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

En el análisis que se muestra en la tabla N° 1 se observa que al cierre del 2009 la Granja cuenta con 1.71 pesos por cada peso de deuda a corto plazo y en el 2010 dispone de 1.84, se demuestra entonces que la liquidez general de la entidad se encuentra en buena situación si tenemos en cuenta que se considera aceptable entre 1.5 y 2.0 pesos para pagar las deudas contraídas a corto plazo.

Razón de Liquidez Inmediata: Esta razón, denominada también prueba ácida, mide la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo, a partir de los Activos Circulantes sin la inclusión de las partidas menos líquidas (Inventarios).

Tabla No 2.

Análisis de Razón de Liquidez Inmediata.					
Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.					
Variaciones					
Indicadores	U/M	2009	2010	Absoluta	Relativa
Activo Circulante	\$	428866	419329	-9537	97,8
Inventario		245720	248391	2671	101,1
Pasivo Circulante		250146	228183	-21963	91,2
Razón de Liquidez Inmediata.		0,73	0,75	0,02	102,3

Fuente: Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

Al analizar los valores de la tabla N° 2, se puede apreciar, que en los dos años analizados, los resultados son similares, o sea 0.73 y 0.75 respectivamente, estos valores están por debajo del valor ideal que es 1.0, esto significa que la Granja no cuenta con la liquidez inmediata necesaria para enfrentar las deudas contraídas a corto plazo.

Razón de Liquidez Disponible: Esta se calcula dividiendo los Activos Circulantes Disponibles entre los Pasivos Circulantes. Denominado también Razón de Tesorería, mide la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo solo a partir de lo disponible para pagar, o sea, efectivo y otros valores negociables de alta liquidez que le permita convertirse en dinero muy fácilmente.

Tabla No 3.

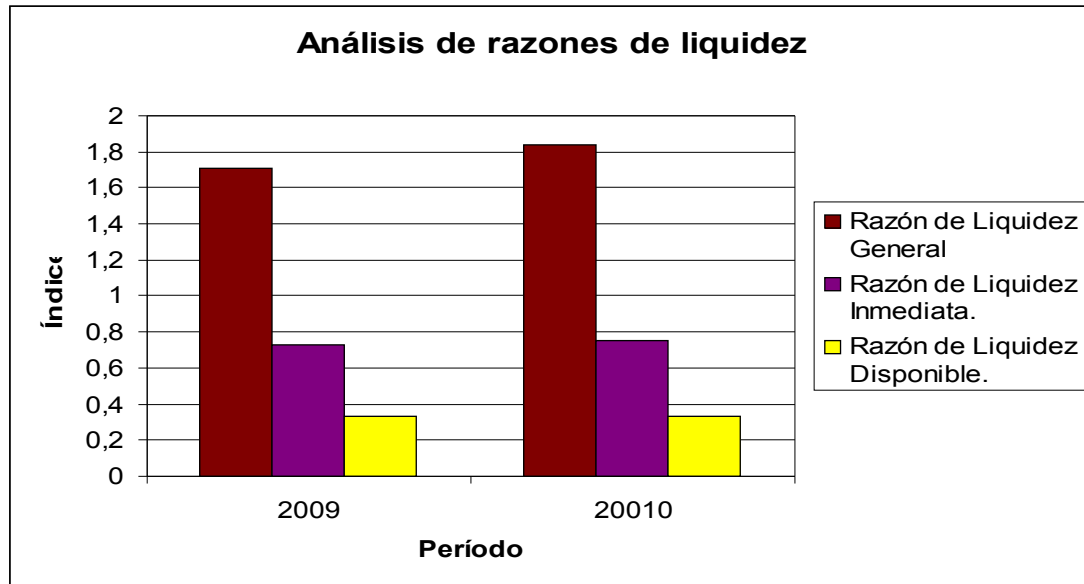
Análisis de Razón de Liquidez Disponible. Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.					
Variaciones					
Indicadores	U/M	2009	2010	Absoluta	Relativa
Activo Circulante Disponible	\$	83307	75706	-7601	90,9
Pasivo Circulante		250146	228183	-21963	91,2
Razón de Liquidez Disponible.		0,33	0,33	0,00	100,0

Fuente: Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

En el desarrollo de la tabla N° 3 se pudo constatar que los resultados de los años analizados son similares, lo que significa que la entidad cuenta solamente con 33 centavos para cubrir las deudas a corto plazo, lo que resulta insuficiente si se tiene en cuenta que este indicador se considera con valores adecuados cuando ronda los 50 centavos por cada peso de deuda a corto plazo.

A continuación se muestra el gráfico N° 1 donde se representan los resultados de las tres razones antes analizadas, para una mejor interpretación.

Gráfico N° 1.



Medidas de Actividad: El término actividad se refiere a la liquidez de cuentas específicas, o la rapidez con que estas cuentas pueden convertirse en efectivo. Los términos “liquidez” y “actividad” se utilizan alternativamente para referirse a la velocidad de rotación de estas cuentas específicas que tiene gran peso en la liquidez de una empresa. A continuación se analizan cada una de ellas.

Las partidas que se analizaron son:

- Análisis de la Rotación y plazo promedio de los Inventarios.
- Análisis de la Rotación y plazo promedio de las Cuentas por Cobrar.
- Análisis de la Rotación y plazo promedio de las Cuentas por Pagar.
- Análisis de la Rotación y ciclo de Caja.

Dentro de las Razones Financieras de Actividad más importante esta sin duda la rotación y plazo promedio de los Inventarios, por la influencia que tiene en otras razones tanto de liquidez como de actividad, como son la liquidez inmediata o prueba ácida y la rotación de caja entre otras.

Tabla No 4.

Análisis de Rotación y Plazos Promedios de los Inventarios. Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.				
Variaciones				
Indicadores	2009	2010	Absoluta	Relativa
Costo de venta	685220	606170	-79050	88,5
Inventario Inicial	195514	245720	50206	125,7
Inventario Final	245720	248391	2671	101,1
Promedio de Inventario	220617	247055	26438	112,0
Rotación del Inventario	3,1	2,5	-0,6	80,6
Plazo Promedio de Inventario	116	144	28	124,0

Fuente: Estado de Resultados y Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

Cuando se realizó el estudio de los inventarios y se compararon los períodos 2009 y 2010, la rotación, tanto en uno como en otro año, fue extremadamente baja, pues solo rotan 3.1 y 2.5 veces en el año respectivamente. Se plantea que en las empresas de la rama en la que está insertada la entidad objeto de análisis los niveles de rotación de los inventarios deben estar en 12 veces al año como mínimo, esta situación está dada por el alto nivel de los inventarios dentro de los pasivos circulantes, los cuales representan el 57.3% al cierre del 2009 y el 59.2% en el 2010.

Cuando analizamos las partidas que componen el inventario en el Balance de Comprobación por Saldos obtenemos la siguiente tabla.

Tabla N°5.

ESTRUCTURA DE LAS PARTIDAS DE LOS INVENTARIOS. GRANJA AGROINDUSTRIAL ARACELIO IGLESIAS.						
PARTIDAS	2009	%	2010	%	ABSOLUTA	RELATIVA
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	17446 1	71	15648 6	63	-17975	92%
PARTES Y PIEZAS DE REPUESTOS	14743	6	22355	9	7612	152%
ENVASES Y EMBALAJES	7371	3	2484	1	-4887	34%
UTILES Y HERRAMIENTAS	49145	20	67066	27	17921	136%
TOTAL DE INVENTARIO	24572 0	10 0	24839 1	10 0	2671	101%

Fuente: Estado de situación cierre diciembre 2009 y 2010.

Como se observa, la partida de mayor peso, dentro del inventario, es las materias primas y materiales con el 71 y 73% en los períodos analizados. A pesar de que, en el 2010 esta partida disminuyó en un 8% con relación al año anterior, estas cifras siguen siendo muy altas si tenemos en cuenta que las producciones fundamentales de la entidad son pecuarias y agrícolas. A continuación se expone gráficamente el análisis anterior.

Gráfico N° 2. Estructura de los inventario en el 2009.

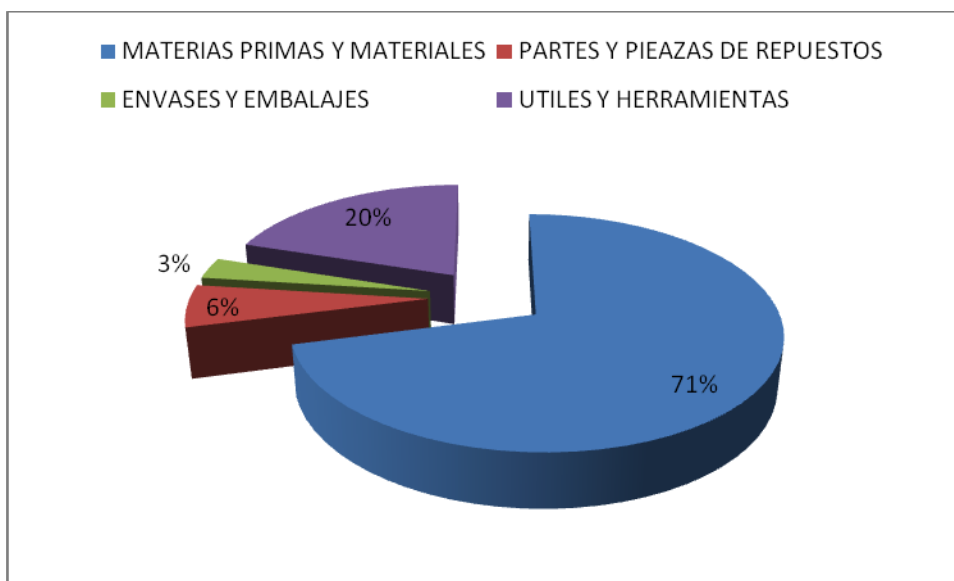


Gráfico N° 3. Estructura de los inventario en el 2010.

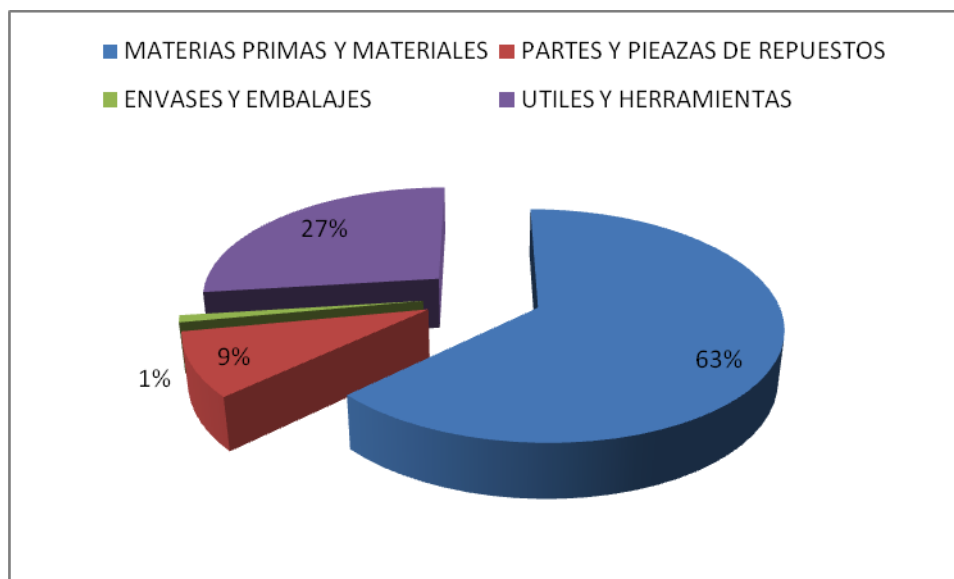
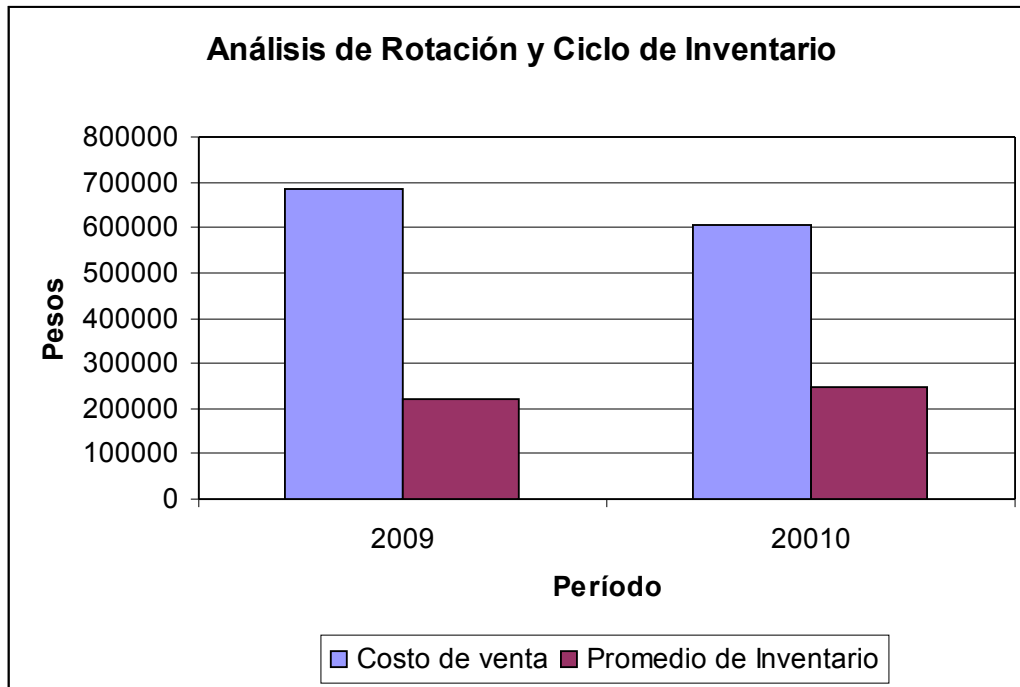


Gráfico No 4.



Análisis de la Rotación de las Cuentas por Cobrar: Reviste gran importancia el cobro de estas cuentas, pues reflejan el éxito o el fracaso de la gestión, las políticas adoptadas por la dirección para lograr la eficiencia en el cobro a los clientes; las que deben ser objeto de análisis sistemático, pues cuanto más tiempo pase desde el momento en que se otorga el crédito, más posibilidades tiene una cuenta de convertirse en incobrables, lo que origina un gasto financiero y disminuye las utilidades.

Para calcular esta razón se dividen las ventas a créditos anuales por el promedio de las cuentas por cobrar y reflejan el valor de las ventas a clientes que se encuentran pendientes de cobro.

Tabla No 6:

Análisis de Rotación y Ciclos de Cobros. Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.					
Indicadores	U/M	Variaciones			
		2009	2010	Absoluta	Relativa
Ventas a Créditos	\$	720810	685403	-35407	95,1
Cuentas por Cobrar al Inicio		119819	90906	-28913	75,9
Cuentas por Cobrar al Final		90906	95232	4326	104,8
Promedio de las Cuentas por Cobrar		105362	93069	-12293	88,3
Rotación de las Cuentas por Cobrar	veces	6,8	7,4	0,6	108,8
Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar	días	53	49	-4	91,9
Relación cuentas por cobrar - ventas a crédito	%	12,6	13,9	1,3	110,2

Fuente: Estado de Resultados y Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

Del análisis realizado a este indicador, se derivan dos tablas con su ilustración gráfica cada una de ellas para su mejor comprensión, la primera refleja la rotación y plazo promedio de las cuentas por cobrar, así como el por ciento que representa el total de esta partida del total de las ventas a crédito al cierre de los años 2009-2010, y en la segunda tabla, se refleja el por ciento que representa cada término de edades del total.

Gráfico N° 5.

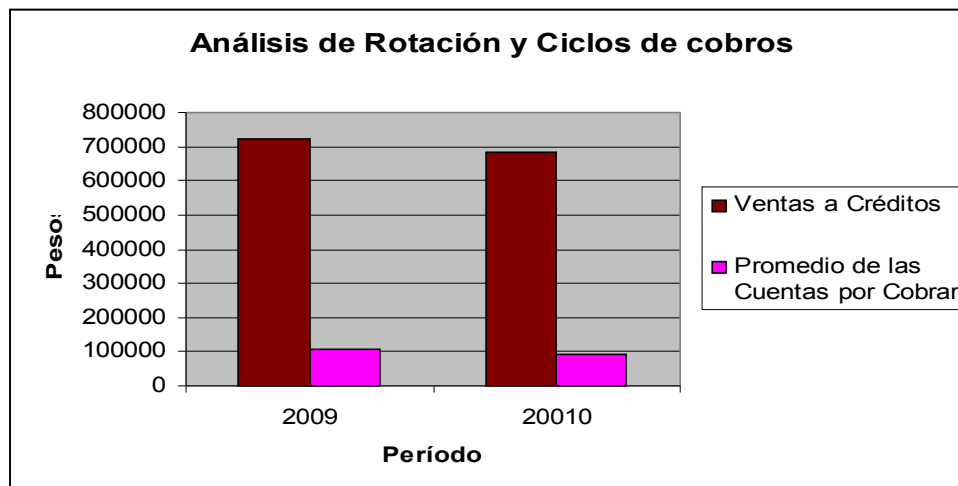
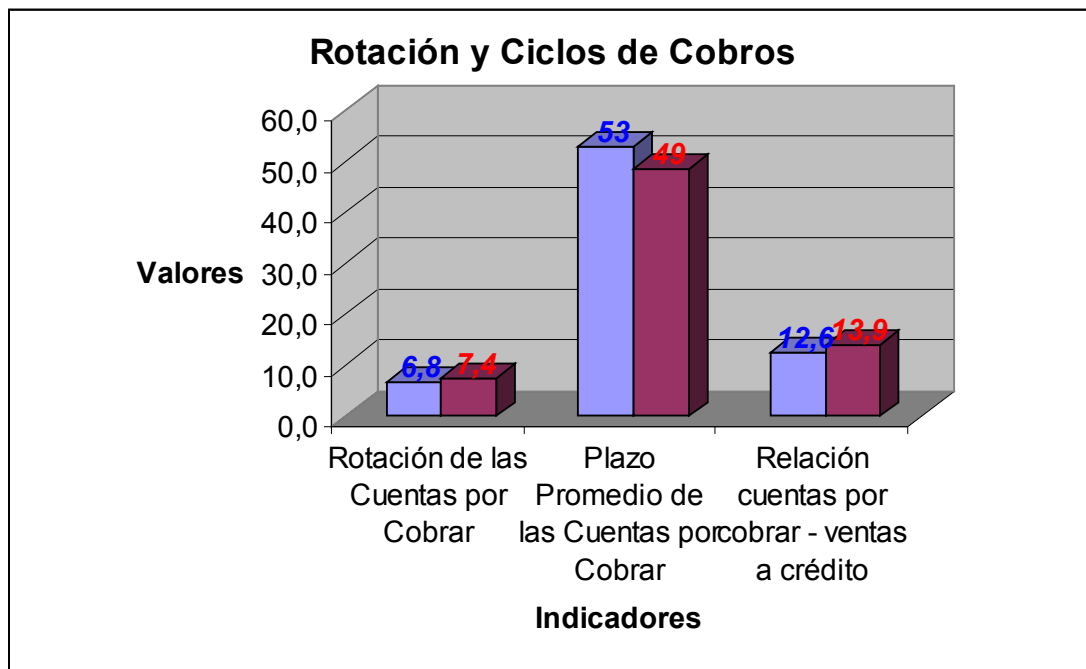


Gráfico N° 6.



En los gráficos N° 3 y 4 se pudo observar que la entidad obtuvo una ligera mejoría en la rotación del 2010 con relación a igual periodo del año anterior, aunque la misma sigue siendo muy baja, lo que influye directamente en el ciclo de cobro, el cual es muy alto en ambos años. En empresas con características similares, a la que estamos analizando, se considera que la rotación aceptable de las cuentas por cobrar es de 12 veces al año y el ciclo de cobro de 30 días aproximadamente.

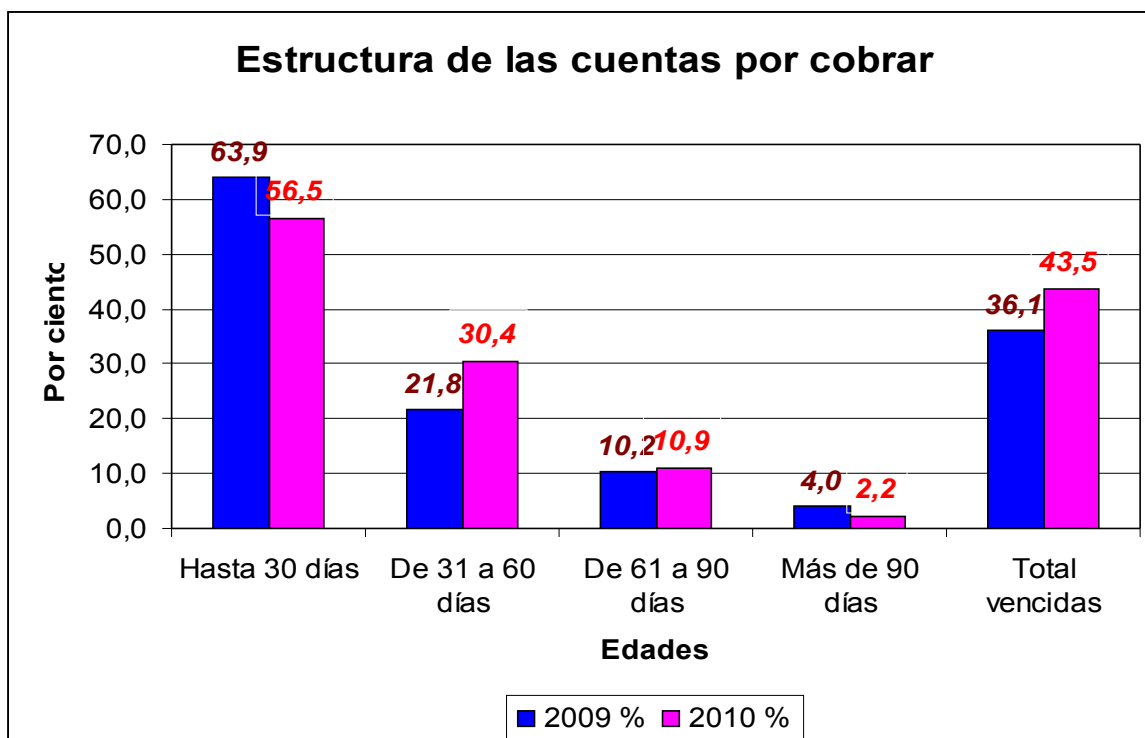
Por otra parte, el porcentaje de las cuentas por cobrar, con relación a las ventas a crédito anuales, se comporta alto si consideramos que este indicador debe estar próximo al 8 % para que esté en niveles adecuados.

Tabla No 7.

Comportamiento de las Cuentas por Cobrar por Edades				
Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.				
Edades	2009		2010	
	\$	%	\$	%
Hasta 30 días	58116	63,9	53782	56,5
De 31 a 60 días	19814	21,8	28963	30,4
De 61 a 90 días	9304	10,2	10367	10,9
Más de 90 días	3672	4,0	2110	2,2
Total vencidas	32790	36,1	41450	43,5
Total Cuentas por cobrar	90906	100,0	95232	100,0

Fuente: Resumen de obligación por edades.

Gráfico N° 7.



Rotación de las Cuentas por Pagar: Esta partida refleja las deudas contraídas con los suministradores de la entidad. Se determina dividiendo las compras anuales a crédito entre el promedio de las cuentas por pagar.

Tabla N° 8.

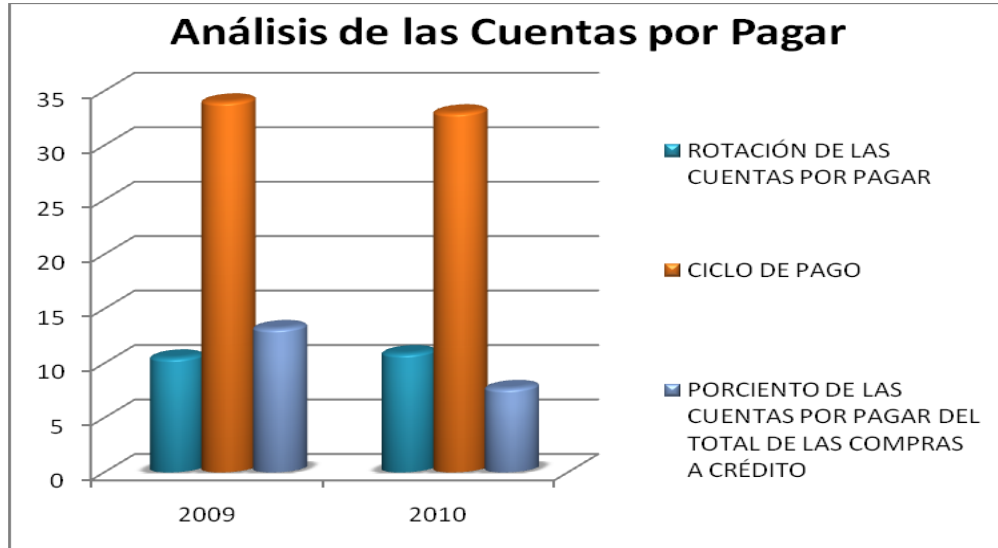
ROTACIÓN Y PLAZO PROMEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR. GRANJA AGROINDUSTRIAL ARACELIO IGLESIAS.						
INDICADORES	U/M	2009	2010	ABSOLUTA	RELATIVA	
COMPRAS ANUALES A CRÉDITO	\$	442716	547896	105180	123.8%	
CUENTAS POR PAGAR AL INICIO		25985	58365	32380	224.6%	
CUENTAS POR PAGAR AL FINAL		58365	42078	-16287	72.1%	
PROMEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR		42175	52221	8046	119.1%	
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR	VECES	10.5	10.9	0.4	103.8%	
PLAZO PROMEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR	DÍAS	34	33	-1	97%	
PORCIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR DEL TOTAL DE LAS COMPRAS A CRÉDITO	%	13.2	7.7	-5.5	-	

Fuente: Flujo de Efectivo y Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

En el análisis efectuado se observa que tanto la rotación como el ciclo de pago se encuentran en los parámetros aceptables para este tipo de entidad, existió un ligero aumento en el 2010 con relación a igual periodo del año anterior.

A continuación se grafican algunos indicadores de la anterior tabla, que evidencian sus comportamientos en los períodos analizados.

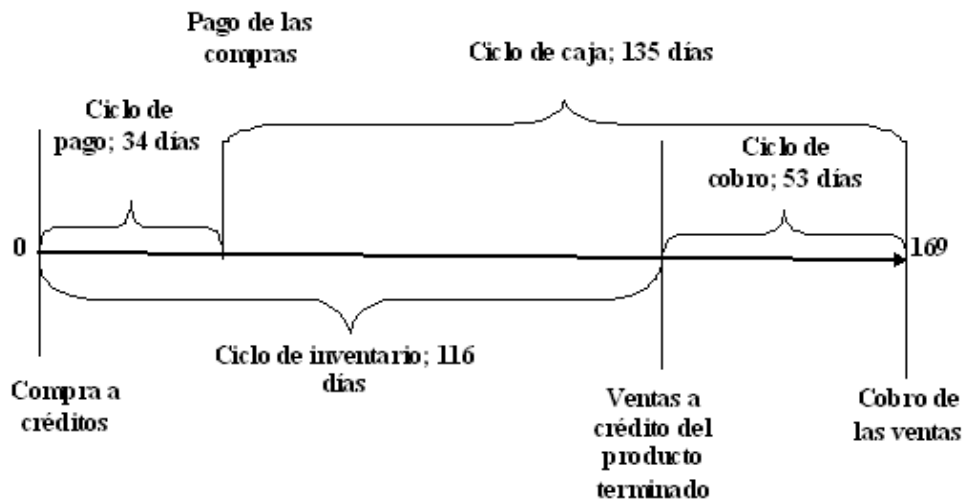
Gráfico N° 8.



Ciclo de Caja

El **ciclo de caja** se define como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación para la compra de materias primas hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta de producto terminado. Para un mejor entendimiento, a continuación se representara gráficamente el ciclo de caja para los años 2009-2010, según los datos obtenidos de los análisis anteriores.

Gráfico N° 9. Ciclo de caja 2009.

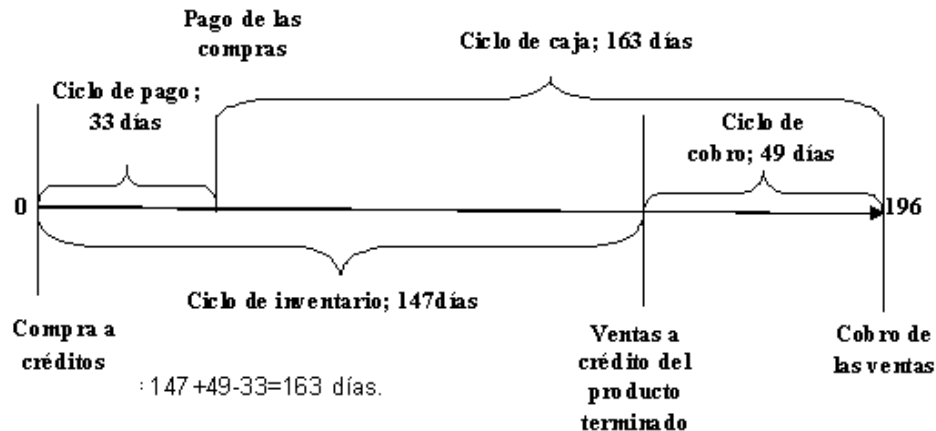


Por tanto el ciclo de caja puede calcularse también por la fórmula siguiente:

Ciclo de Caja = Ciclo de Inventario + Ciclo de Cobro - Ciclo de Pago.

Ciclo de Caja = $116 + 53 - 34 = 135$

Gráfico N° 10. Ciclo de caja 2010.



O sea:

Ciclo de Caja = $147 + 49 - 33 = 163$ días.

Una vez calculados los ciclos de caja de ambos años se puede calcular la rotación de caja, considerado un indicador importante para saber con certeza el efectivo óptimo que debe mantenerse en la caja de la empresa.

Rotación de Caja (2009) = $360 / 135 = 2.7$ veces.

Rotación de Caja (2010) = $360 / 163 = 2.2$ veces.

Cuando se analiza estos dos indicadores de conjunto se aprecia que los resultados dependen directamente de los ciclos de inventarios, de cobro y de pago. En el caso del ciclo de pago está cerca de los niveles aceptables, no así los ciclos de inventario y de cobro, los cuales presentan una rotación muy baja en los dos años analizados, lo que influye directamente en el ciclo y rotación de caja, provocando que, al determinar el efectivo óptimo de caja, este alcance niveles muy superiores a los que deben mantenerse en caja suponiendo una rotación óptima de la misma.

Flujo de Efectivo o Flujo de Tesorería

Con los datos que ofrecen los Balances de Comprobación de los años analizados y conociendo la rotación y el ciclo de caja, los cuales resultan necesarios para calcular el efectivo óptimo, se elabora un flujo de efectivo para cada año estudiado.

Tabla N° 9.

FLUJO DE EFECTIVO.		
CONCEPTOS	2009	2010
ENTRADAS DE EFECTIVO	631291	590234
(-) DESEMBOLSO DE EFECTIVO	602244	597835
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO	29047	-7601
(+) SALDO INICIAL	54260	83307
(=) SALDO FINAL	83307	75706
(-) SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO	223053	271743
(=) DÉFICIT O SUPERÁVIT	-139746	-190037

Fuente: Flujo de Efectivo, acumulado 2009 y 2010.

Como se puede apreciar en la tabla N° 9 en los dos períodos existe un déficit de efectivo debido fundamentalmente a las situaciones ya analizadas del inventario y las cuentas por cobrar, lo que es mostrado más adelante en este mismo capítulo .

Durante el transcurso del análisis realizado a la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias, se estudiaron un grupo importante de indicadores y se aplicaron una serie de herramientas financieras las cuales permitieron conocer la problemática de la tesorería la cual incide negativamente en la eficiencia y eficacia del proceso de toma de decisiones por parte de la dirección de la misma. Se estima que se han reunido los elementos necesarios para estar en condiciones de emitir un criterio acerca de los problemas fundamentales que han venido afectando la tesorería y por tanto la eficiencia empresarial en la entidad.

2.3 Problemas fundamentales en el proceso de toma de decisiones que afectan la tesorería en la Granja objeto de estudio.

- Bajo índice de rotación de los inventarios, provocado por el alto nivel de los mismos dentro de los Activos Circulante y con relación al Costo de Venta.
- Bajo índice de rotación y por consiguiente alto plazo promedio de las cuentas por cobrar, provocado por el alto nivel de las mismas dentro de las totales y con relación a las Ventas a Crédito.
- Mala calidad de las cuentas por cobrar cuyas cuentas vencidas representa en 36.1% en el 2009 y el 43.5% en el 2010.

2.3.1 Incidencia del bajo índice de rotación de los inventarios en la tesorería.

Normalmente las empresas operan en un ambiente que impone limitaciones importantes en los inventarios. El inventario debe rotarse con prontitud ya que mientras más rápida sea su rotación, menor es el monto que debe invertir la empresa en inventarios para satisfacer una demanda dada de mercancías. Este objetivo financiero a menudo está en conflicto con el objetivo de la empresa de mantener inventarios suficientes para minimizar su escasez y satisfacer las demandas de producción, por tanto las empresas deben determinar el nivel “óptimo” de inventario que concilie esto dos objetivos en conflicto.

En el análisis realizado a la entidad objeto de estudio se analizaron un grupo de indicadores tanto de liquidez como de actividad que sus resultados dependen directamente de la rotación de los inventarios, estos son:

- Razón de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida.
- Rotación y plazo promedio de Caja.
- Flujo de Efectivo o Flujo de Tesorería.

Además se analizaron otros como la Razón de Liquidez Disponible que aunque no directamente, el nivel de los Inventarios si influye en sus resultados, ya que de mantenerse los mismos en los niveles de rotación adecuada se dejarían de invertir en ellos y por tanto bajarían las cuentas por pagar, subirían los efectivos y la liquidez disponible alcanzarían los niveles adecuados.

A continuación, se tabulan los resultados obtenidos en el análisis efectuado al indicador **Razón de liquidez inmediata** en los años 2009 y 2010 y cuanto financiamiento ajeno tendría que solicitar la entidad para cada uno de los años estudiados, por concepto de baja rotación de los inventarios para cubrir sus deudas a corto plazo a partir de sus activos circulantes sin la inclusión de sus partidas menos líquidas (inventario).

Sin embargo, si la rotación del inventario fuera la óptima, la entidad no tendría que solicitar financiamiento ajeno, pues por cada peso de deuda a corto plazo tendría un peso para cubrirla. Por otra parte, al solicitar financiamiento ajeno, significaría un costo financiero adicional por concepto de intereses, gestiones bancarias etc.

Tabla No 10.

RAZÓN DE LIQUIDEZ INMEDIATA.		
INDICADORES	2009	2010
PESO/PESO DE DEUDA	0.73	0.75
PASIVO CIRCULANTE	250146	228183
FINANCIAMIENTO AJENO	67539	57046

Fuente: Estado de Situación cierre diciembre 2009 y 2010.

Rotación y plazo promedio del flujo de caja

Este indicador está influenciado directamente por el ciclo de inventario, ciclo de cobro y ciclo de pago; mientras mayor sea el ciclo de inventario, mayor será el de caja y por consiguiente, menor su rotación.

A continuación se muestra, en una tabla, la incidencia de la baja rotación de los inventarios en el flujo de caja. Se incluye la fila denominada IDEAL, con la variante del inventario ideal para ambos años.

Tabla No 11.

INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN EL EFECTIVO ÓPTIMO.			
INDICADORES	U/M	2009	2010
ROTACIÓN DE CAJA	VECES	2.7	2.2
EFECTIVO ÓPTIMO	\$	223053	271743
IDEAL	VECES	7.3	7.8
EFECTIVO ÓPTIMO	\$	82944	76646
VARIACIÓN DEL EFECTIVO ÓPTIMO		140554	195097

Fuente: Análisis anteriores.

El efectivo óptimo se calcula dividiendo los desembolsos del período entre la rotación de caja. Mientras más alta sea esta, menos efectivo habrá que mantener en la caja para operaciones a corto plazo. En la tabla se observa que manteniendo el inventario en los niveles adecuados el efectivo óptimo bajaría considerablemente y la diferencia podría invertirse en otros activos de interés para la granja.

2.3.2 Bajo índice de rotación en la cuentas por cobrar y su influencia en la tesorería

Cuando se analizó este indicador en el análisis realizado en este mismo capítulo se pone de manifiesto claramente el por qué fue identificado como uno de los tres principales problemas en la toma de decisiones que afectan la tesorería de la entidad.

Para demostrar la influencia que tiene la baja rotación de los inventarios en el flujo de caja mostramos una tabla donde se pone de manifiesto la disminución del efectivo óptimo a mantener en caja si los niveles de rotación del inventario fueran aceptables, si en esa misma tabla asumiéramos además que el índice de rotación de las cuentas por cobrar alcanzara su nivel óptimo. Se tendrán los resultados siguientes.

TABLA N°12.

INCIDENCIA DEL INVENTARIO Y LAS CUENTAS POR COBRAR EN EL EFECTIVO ÓPTIMO.			
INDICADOR	U/M	2009	2010
ROTACIÓN DE CAJA	VECES	2.7	2.2
EFFECTIVO ÓPTIMO	\$	223 053	271 743
ACTUAL	VECES	13.8	13.3
EFFECTIVO ÓPTIMO	\$	43 641	44 940
VARIACIÓN DEL EFECTIVO ÓPTIMO		179 412	226 793

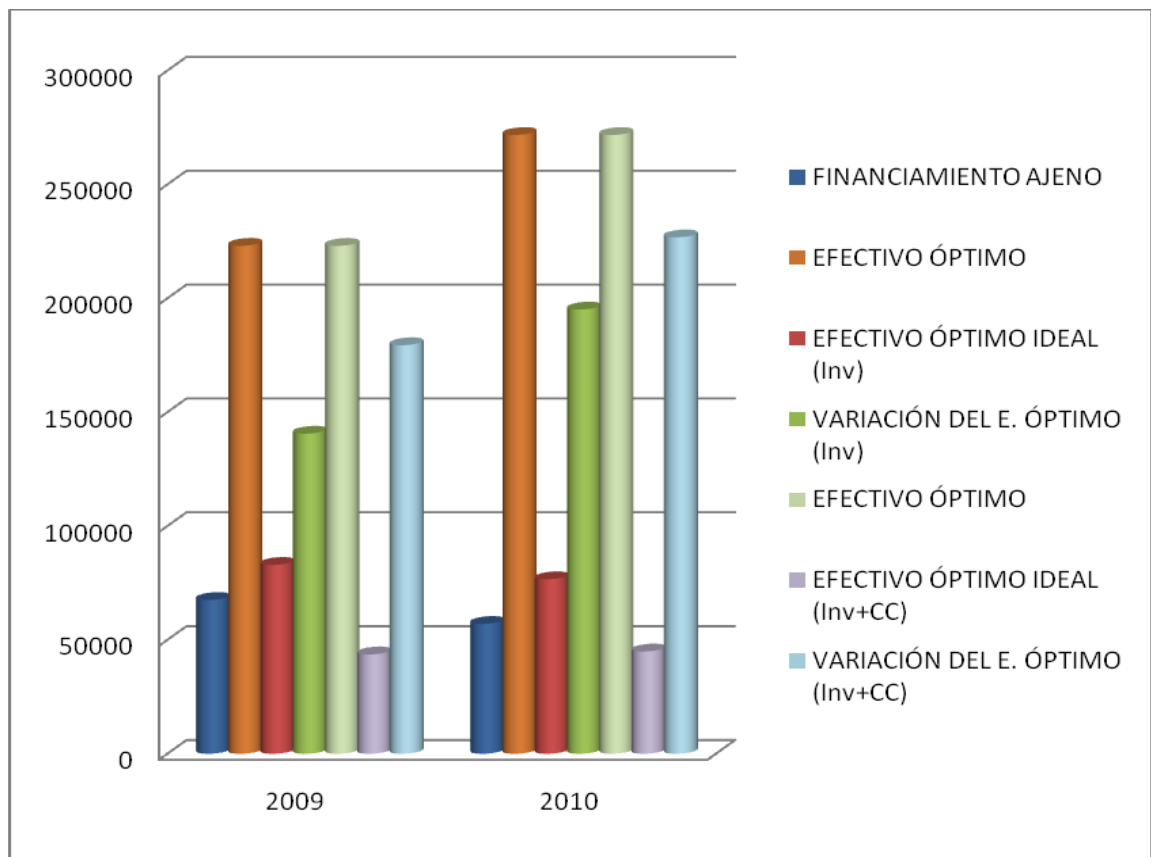
Fuente: Análisis anteriores.

Al insertar en esta tabla los resultados a obtener como consecuencia de que las cuentas por cobrar alcanzaran su nivel de rotación adecuado, la rotación de caja llega a los niveles deseados y por tanto el efectivo óptimo disminuye considerablemente, de esta manera se liberan 179 412 y 226 793 pesos en el 2009 y 2010, respectivamente. Los cuales podrían haberse invertido en otros activos adicionales de conveniencia para que la entidad aumentara sus utilidades.

Otro problema que presentan las cuentas por cobrar de la granja es la calidad de las mismas al presentar el 36.1% y el 43.5% de sus cuentas total vencidas en los años analizados respectivamente, con el agravante que cerraron con un saldo en el 2010 de 2 110 pesos con peligro de no cobrarse por tener más de 90 días, consideramos que la entidad no ha tenido una política de cobros adecuada cuestión que debe revertir de inmediato no solo por las pérdidas que puedan tener al envejecer cuentas y tener que declararlas incobrables, sino por la afectación que provoca en otros indicadores como se ha demostrado en análisis anteriores.

A continuación se muestra el comportamiento del efectivo óptimo con las variantes del inventario y de las cuentas por cobrar ideales.

Gráfico N° 11. Comportamiento del efectivo óptimo ideal con el inventario y las cuentas por cobrar en sus niveles ideales.



Flujo de Efectivo o Flujo de Tesorería

Similar al indicador anterior su resultado final también depende de la rotación de caja ya que este es determinante en la obtención del efectivo óptimo, el que a su vez restado con el saldo final de caja es quien determina el Déficit o Superávit. Este indicador tiene su explicación en la misma tabla anterior, o sea en la medida que va subiendo la rotación de los inventarios y las cuentas por cobrar ira bajando el efectivo óptimo y por tanto mayor serán las posibilidades de invertir en otros negocios que le interese a la entidad para obtener mayores utilidades.

A continuación se elabora un presupuesto de efectivo asumiendo que los inventarios y las cuentas por cobrar estén en los niveles de rotación aceptables. Las entradas y salidas de efectivo será un promedio de los dos años estudiados al igual que el saldo inicial del efectivo.

TABLA N°13.

FLUJO DE EFECTIVO IDEAL.	
CONCEPTO	EFFECTIVO
ENTRADAS DE EFECTIVOS	\$ 6 10762
MENOS SALIDA DE EFECTIVO	6 00040
(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO	10722
(+) SALDO INICIAL DEL EFECTIVO	68783
(=) SALDO FINAL DEL EFECTIVO	79505
(-) SALDO ÓPTIMO DEL EFECTIVO	50003
(=) SUPERAVIT	29502

Fuente: Análisis anteriores.

Como se aprecia, con esta variante de los inventarios y las cuentas por cobrar en niveles ideales la entidad puede contar con 29 502 pesos para invertirlos en otros activos que generen ganancias para la misma.

Con la confección de un flujo de efectivo ideal se termina el análisis cuantitativo de la tesorería de la Granja Agroindustrial Aracelio iglesias, en el que se han utilizado herramientas financieras conocidas a través de la revisión bibliográfica realizada y que fueron suficientes para dejar evidenciado, cuan puede afectar a la tesorería y por consiguiente en la economía de una empresa la toma de decisiones erróneas en el proceso de dirección. En este sentido se considera que ha faltado análisis sistemático de los indicadores o herramientas que afectan directamente la tesorería, se ha sido moroso y poco consecuente en la administración de activos importantes como el inventario y las cuentas por cobrar. Por lo que se considera importante elaborar un plan de acción que le permita a la dirección de la granja, tomar decisiones acertadas en el futuro, en relación con los problemas plateados y evaluados en el presente capítulo.

Plan de acción

- Realizar análisis sistemáticos de los inventarios que permitan conocer su situación a tiempo en cuanto a, su peso dentro del costo de venta y estructura por partidas, muy especialmente las materias primas y materiales. Lo que permitirá tomar decisiones acertadas en este sentido.

- Analizar semanalmente las cuentas por cobrar y pagar, con todos los factores que influyen directamente en estos indicadores lo que permitirá tomar decisiones acertadas en cuanto a las ventas a créditos, compras y política de cobros y pagos.

- Analizar al menos las tres razones financieras de liquidez estudiadas en este capítulo semanalmente

- Cumplir las medidas anteriores le permitirá a la dirección de la granja confeccionar un flujo de efectivo plan, donde se trazará la estrategia de la tesorería para la próxima semana.

CONCLUSIONES

- Los elementos teóricos consultados permitieron conocer importantes conceptos y herramientas relacionadas con la tesorería las cuales fueron aplicadas en la unidad objeto de estudio.
- Con la aplicación de herramientas financieras en el análisis realizado se pudo conocer los problemas de la tesorería que inciden de manera negativa en la toma de decisiones en el proceso de dirección de la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.
- Al evaluar los problemas que presenta la tesorería, derivados del análisis realizado, se consideró importante elaborar un plan de acción, el que cierra el capítulo dos, el cual le permitirá a la dirección de la granja :
 1. Estar actualizado permanentemente de la situación de la tesorería
 2. Tomar decisiones acertadas y en el momento necesario.

RECOMENDACIONES

- Cumplir el plan de acción contenido en las conclusiones del capítulo dos lo que permitirá tomar decisiones acertadas en relación con la tesorería en la Granja Agroindustrial Aracelio Iglesias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Francisco J. Martinez: Cash-Management, 1998, Madrid.
2. Short Term Weston Free, J: Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I y II. 10^{ma} Edición. 1996

BIBLIOGRAFÍA

- A. Demestre, C. Castells, A. González. Técnicas para analizar estados financieros. Primera Edición, Grupo Editorial Publicentros, 2001.
- Amát Salas, Oriol: Análisis de los Estados Financieros.
- 1 Bernstein, Leopold. Análisis de los Estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación.
- Blanch, Lluís; Elvira, Enrie; Navalón, Marc. (1993, 1998). Cash-Management. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- Bready, R y S. Myers: Fundamentos de Financiación Empresarial 4^{ta} Edición.
- Barquero Cabrero, José Daniel; Huertas Colombia, Ferrar Joseph. (1997). Manual de banca, finanzas y seguros. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- Banco Central de Cuba.(diciembre, 2004). Resolución No. 92 sobre la Centralización de la Divisa y el Sistema de Autorización de Operaciones. Cuba.
- Banco Central de Cuba.(marzo, 2005). Resolución No. 35 sobre la Reevaluación del CUC frente al USD y otras monedas extranjeras. Cuba.
- Banco Central de Cuba.(junio, 2005). Resolución No. 51 sobre los Lineamientos de la Política Financiera para las Operaciones con el Exterior durante el año 2005. Cuba.
- Barrero Recio, Ivette; Vázquez Llanes, Luis.(2005). Tesis de Gestión de Tesorería. Grupo CICLEX. Cuba.
- Blanch, Lluís; Elvira, Enrie; Navalón, Marc. (1993, 1998). Cash-Management. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.

1. Colectivo Autores. (1997). Manual de Tesorería. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas bancarias. Madrid, España.
- Colectivo Autores. (s.f.). Manual Práctico de Operaciones Bancarias. Editado por el Banco Bilbao Vizcaya. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas bancarias.
- González Pascual, Julián. Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Madrid, 19
- Gil Morell, Inés M: Tesis de Doctorado “Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano”. 1999
- Gitma, Laurence: Fundamentos de Administración Financiera
- Ministerio De Finanzas y Precios, “Herramientas del Contador”, Colectivo de Autores del CECOFIS, 2004.
- Ministerio de Finanzas y Precio. (1999). Decreto Ley 192 sobre la Administración Financiera del Estado. Cuba.
- Santomá, Javier.(2002). Gestión de la Tesorería. Editado por Gestión 2000. Barcelona España
- Santandeur, Elíseo: El Chequeo de la Empresa. Ediciones Gestión 2000 S.A. Primera Edición Enero 1993
- Santandreu, Eliseo.(1993). Gestión del Circulante. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- Santandreu, Eliseo.(2001). Manual de Gestión del Circulante. Editado por Gestión 2000. Barcelona, España.
- Santomá, Javier.(2002). Gestión de la Tesorería. Editado por Gestión 2000. Barcelona España.
- Stephen, Randolph y Jeffrey. Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición.

- Weston, F. y Brigham E. , Fundamentos de Administración Financiera, Volumen I,II,III,IV Décima Edición, España 1994.

Sitios de Internet

• [.WWW. Googlee.com](#), noviembre 2003

• [www.analitica.com](#)

• [www.economia.ufm.edu](#)

• [www.es.computrabajo.com](#)

• [www.faces.ucv.ve](#)

• [www.gestiopolis.com](#)

• [www.marxists.org](#)

1. <http://www.eumet.net/cursecom/colaboraciones/ICM-ESIM.htm>

• [W W W .ciberconta.unizar.es](#)

• [W W W .monografías.com](#)

• [W W W .empresapolis.com](#)

• [W W W .gestión 2000.com](#)

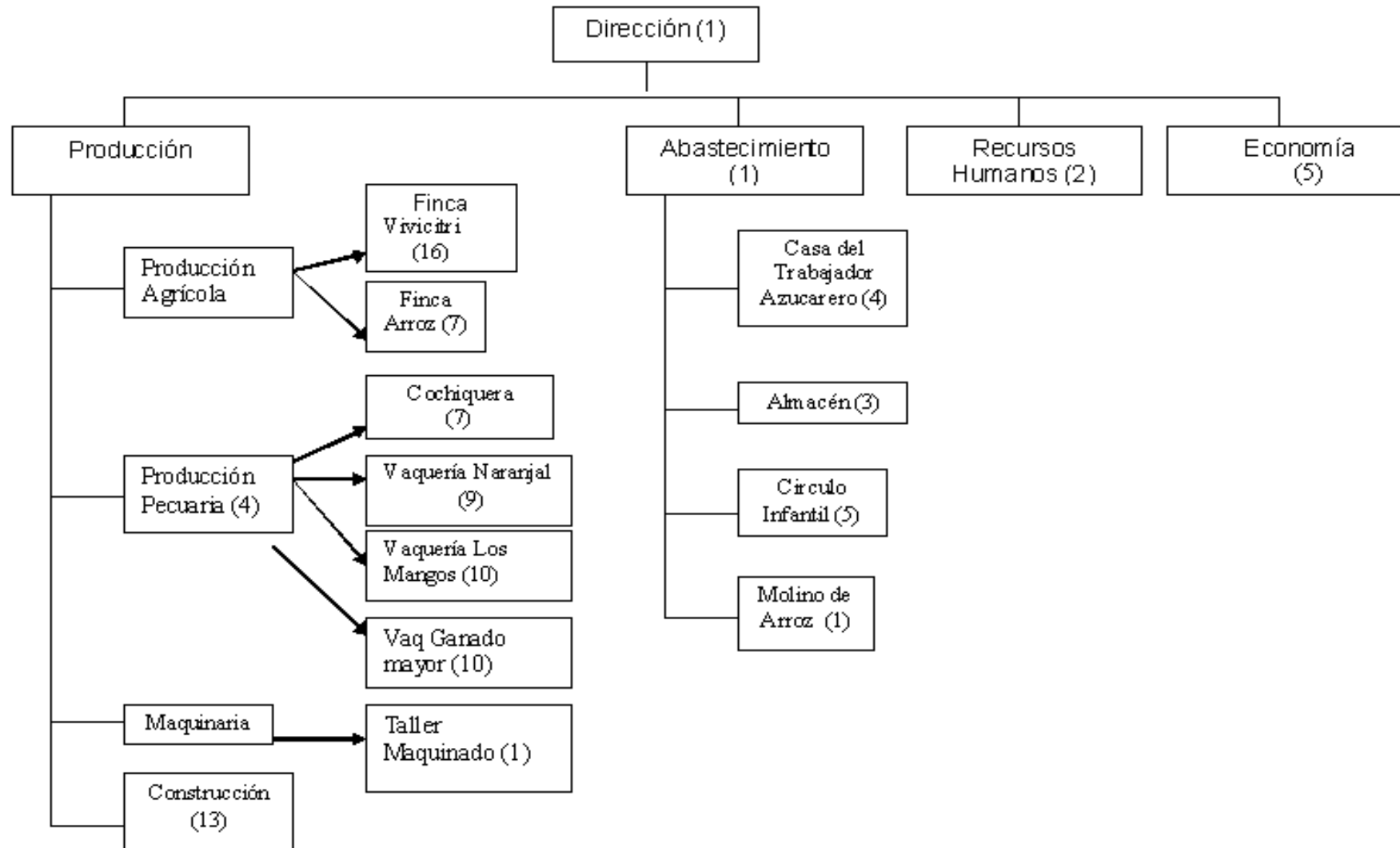
• [W W W .uclv.edu.cu](#)

• [W W W.uchedu.ay/yyhh](#)

• <http://portal.copextel.com.cu/>

• <http://192.168.///>

ANEXO No 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EMPRESA AGROINDUSTRIAL "ABACELICIELAS"



ANEXO No.2
ESTADO DE SITUACION DICIEMBRE 2009 Y 2010

FILA	CONCEPTO	2009	2010
1	Activos		
2	Efectivo en Caja	638	700
3	Efectivo en Banco	82669	75006
4	Cuentas por cobrar a corto plazo	90906	95232
5	Pagos anticipados	720	-
6	Adeudos del Presupuesto del Estado	8213	
7	Inventarios	245720	248391
8	Total Activo Circulante	428866	419329
9	Activos Fijos		
10	Activo Fijo Tangible	370517	330559
11	Activo Fijo Intangible	11900	11900
12	Total Activo Fijo	382417	342459
13	Otros Activos		
14	Pérdidas en investigación		782
15	Cuentas por cobrar a largo plazo	17844	5129
16	Pagos a cuentas de utilidades	4249	16940
17	Total de Otros activos	22094	22851
18	Total de Activos	833377	784639
19	Pasivo Circulante		
20	Cuentas por pagar a corto plazo	58365	42078
21	Cobros anticipados	17825	
22	Depósitos recibidos		19862
23	Obligaciones con el Presupuesto del Estado.	22151	18001
24	Obligaciones con el Organismo Superior	14890	-
25	Nóminas por pagar	58578	65375
26	Retenciones por pagar	15289	17678
27	Provisión para vacaciones	63048	65189
28	Total pasivo circulante	250146	228183
29	Total Pasivos	250146	228183
30	Patrimonio		
31	Inversión Estatal	903125	1180381
32	Pérdidas	45924	43637
33	Reservas Patrimoniales	128	283
34	Utilidad o pérdida del período	4789	6322
35	Total Patrimonio	862119	1143350
36	Total pasivo y patrimonio	1112265	1371533

ANEXO No.3

ESTADO DE RESULTADO

CONCEPTOS		ACUMULADO	
		2009	2010
INGRESOS			
900	Ventas	756850	719673
950	Ingresos comedores y cafeterías	17622	11338
951	Ingresos servicios a comunidad y batey	2175	-
SUB - TOTAL		776647	731011
EGRESOS			
810	Costo de venta	685220	606170
822	Gastos Generales y de Dirección	60808	80247
825	Gastos de operación de comercio	11721	20059
835	Gastos por intereses bancarios	2091	256
845	Exceso costos Inv. Forestal medios propios	3760	10243
865	Gastos comedores y cafeterías	8258	7511
866	Servicios a comunidades y bateyes	-	199
SUB - TOTAL		771858	724689
RESULTADO		4789	6322