

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

*Centro Universitario de Sancti Spiritus*

*“José Martí Pérez”*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas*

# *Trabajo de Diploma*

*Título: “Procedimiento para la Gestión  
Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

*Autora: Yahyma Perdigón Gutiérrez  
Yenisey Socarrás Gonzáles*

*Tutor: M. Sc. Rafael E. Viña Echevarría*

*“Año 50 de la Revolución”*

**“... tenemos que volver a la tarea económica, que muchas veces es siempre más árida que la tarea política y que la tarea inflamada del combate por la defensa nacional, pero que es la necesidad cotidiana, y en definitiva es la base del triunfo de nuestro país y del sistema que estamos defendiendo.”**

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la Gerencia Territorial de ETECSA Sancti Spíritus, con el objetivo de diseñar un procedimiento para la gestión financiera de la tesorería interna de ETECSA, y su impacto en la eficiencia y la eficacia empresarial, que contribuya al perfeccionamiento de las relaciones financieras entre la tesorería central y las gerencias territoriales. El mismo contribuye al control y gestión de los recursos monetarios en USD, que genera la Gerencia Territorial, para el cual se tuvieron en cuenta los fundamentos teóricos que sustentan la liquidez empresarial y su impacto sobre la eficiencia y eficacia. Esta investigación se realizó a través de una exploración teórico-práctica en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos y empíricos que permitieron justificar la problemática planteada y elaborar un Procedimientos acorde a las condiciones que exige el proceso de gestión financiera de la tesorería interna de ETECSA, ajustándose a las características de la entidad, objeto de estudio, para dar respuesta al objetivo de la investigación. La propuesta fue validada de acuerdo al impacto del procedimiento sobre la situación actual que presenta la gestión financiera, asumiendo como indicadores la flexibilidad, sistematicidad y objetividad en la toma de decisiones, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la tesorería interna.

## **INTRODUCCIÓN**

Han transcurrido 15 años desde la desaparición de la URSS y en este lapso de tiempo la economía cubana ha enfrentado una dura prueba de supervivencia en condiciones excepcionalmente perjudiciales, de bloqueo económico exacerbado y enfrentamiento de crueles realidades de la economía mundial, las que han obligado a acelerar o desacelerar determinadas decisiones y adecuarlas hacia el rumbo socialista.

Por lo que en la década del 90, Cuba comienza un nuevo período en el orden económico, matizado por un cambio en las relaciones comerciales que hasta ese momento se mantenían estables con el campo socialista, aún cuando la economía cubana se caracteriza por depender de la actividad exportadora e importadora.

Esta etapa se caracteriza por la ocurrencia de importantes cambios en las relaciones económicas, al insertarse el país en la economía mundial. En este sentido se han dado pasos, con precaución pero importantes, con vista a reanimar la actividad económica por diferentes vías; con lo cual las instituciones y entidades han debido buscar variantes que posibiliten su funcionamiento en las condiciones económicas actuales bajo las políticas y estrategias establecidas por el Estado Cubano.

La elevación de la eficiencia y la eficacia es el objetivo central de la política económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un aspecto positivo en el balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital.

Derivado de lo anterior el Gobierno se ha visto en la necesidad de tomar medidas alternativas para lograr dicho desarrollo económico. La Ley de Inversiones Extranjeras, constituye uno de estos cambios, lo que sin duda representa una contribución importante a la búsqueda de fuentes de financiamiento, seguras y necesarias que permitan el desarrollo de muchas empresas, sobre todo aquellas que

por su importancia económica juegan un papel fundamental en el saneamiento de la economía interna. Esta situación motiva que el Gobierno centre sus esperanzas financieras en la eficiencia y eficacia con que trabajen estas empresas, que representan la entrada de capitales al país, los cuales se revierten en el desarrollo económico – social.

Para el logro de este objetivo juega un papel importante la administración financiera eficiente de los recursos, la que garantiza la liquidez de las empresas y la generación de beneficios, por lo que identificar y analizar aquellos factores determinantes de la insolvencia y del fracaso empresarial, mejorando y proponiendo nuevos sistemas de información que permitan detectar con suficiente antelación situaciones específicas de riesgo, deben ser objetivos básicos en la estrategia de estas empresas.

De todo lo anterior se desprende que para que una empresa alcance el éxito a largo plazo, tiene que sobrevivir en el corto plazo, lo que se logra, entre otros factores, a través de una eficiente gestión y control de la tesorería, la cual tiene como fin administrar eficientemente el efectivo de la empresa.

En este contexto cobró vida la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, Sociedad Anónima (ETECSA), teniendo como misión “Proporcionar a sus clientes servicios de excelencia que garanticen la satisfacción de sus necesidades, en materia de comunicaciones”, con la visión de ser una empresa avanzada, de clase internacional, competitiva y en constante transformación, siempre en función del servicio al cliente y el desarrollo socioeconómico del país. Se ha fijado el objetivo de potenciar su propia imagen, mejorar la calidad y la cantidad de los servicios que ofrece, dar a conocer su catálogo de productos y servicios y facilitar a sus clientes el acceso a ellos.

Actualmente la administración financiera en ETECSA está centralizada en la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central, de esta forma las gerencias territoriales desconocen su participación real en los flujos monetarios de la Empresa y por tanto no pueden actuar sobre estos y tomar decisiones en correspondencia con

las estrategias definidas, lo que lleva a plantear el siguiente **problema científico**: las insuficiencias en el control y la gestión de los recursos financieros de la tesorería interna entre las Gerencias Territoriales y la Tesorería Central de ETECSA .

En correspondencia con el problema expuesto y las manifestaciones que lo originan se identifica como **objeto de investigación** la administración de los recursos financieros en la Tesorería Central de ETECSA.

Con vistas al estudio del problema se propone como **objetivo general** la elaboración de un procedimiento financiero para la gestión de los recursos monetarios en moneda libremente convertible de la tesorería interna de ETECSA, que contribuya al perfeccionamiento de las relaciones financieras entre la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales.

El **campo de acción** se identifica con el proceso de gestión de los recursos financieros de la tesorería interna entre la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales.

La **hipótesis** del presente estudio supone el perfeccionamiento de la administración financiera de la tesorería interna de ETECSA, si se elabora un procedimiento para la gestión de los recursos financieros entre la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales, en moneda libremente convertible.

Para ello se trazaron las **tareas** de investigación siguientes:

1. Exponer los aspectos teóricos que sustentan la gestión y el control de la tesorería que permita la elevación de la eficacia y de la eficiencia empresarial.
2. Realizar un diagnóstico del comportamiento del control y la gestión interna de la tesorería en moneda libremente convertible, entre la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales de ETECSA.
3. Elaborar un procedimiento financiero para la gestión de los recursos monetarios en moneda libremente convertible de la tesorería interna de ETECSA.

4. Corroborar la efectividad de la propuesta a partir del estudio de casos en las condiciones concretas de la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales de ETECSA, y su impacto en la eficiencia y eficacia.

En correspondencia con las tareas propuestas, la presente investigación asume como unidades de análisis las transacciones que se generan en la tesorería interna ETECSA, entre la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales. Para el estudio de caso se toman como muestras las operaciones realizadas por la Gerencia Territorial de ETECSA de Ciego de Ávila y Sancti Spíritus.

En la presente investigación se dan cumplimiento a un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos de nivel teórico, empírico, estadísticos y a aquellos de carácter específicos que se relacionan con la administración financiera de la tesorería.

- Histórico lógico.
- Analítico sintético.
- Inductivo deductivo.
- De lo abstracto a lo concreto.
- Sistémico.
- Lo de nivel estadístico matemático, como la estadística descriptiva, el cálculo porcentual, las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.
- Los métodos cuantitativos fundamentales: la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto.
- Análisis de las desviaciones absolutas y relativas.
- Análisis del comportamiento y dinámica de las variables que determina liquidez.
- Análisis de las razones financieras.

De acuerdo a esta metodología, el aporte práctico del estudio está dado por la aplicación de un procedimiento que permitan evaluar el comportamiento financiero de la gestión de la tesorería interna entre la Tesorería Central y las Gerencias Territoriales de ETECSA.

La tesis se estructuró en tres capítulos que tratan lógicamente la teoría sobre el tema abordado y la práctica de la gestión de tesorería en ETECSA, a fin de proponer las vías que garanticen su perfeccionamiento.

En tal sentido, el primer capítulo da respuesta a la primera tarea de investigación y se dedica a la presentación del marco teórico que sustenta la propuesta, fundamentándose conceptualmente los aspectos que resultan determinantes en la gestión de tesorería que garantizan la mayor eficacia y eficiencia empresarial. En el mismo se realiza un estudio de la tesorería, su importancia para la toma de decisiones financieras y se analizan además sus funciones.

En el segundo capítulo se realiza una caracterización de ETECSA y de sus gerencias territoriales, con el objetivo de realizar el diagnóstico de las relaciones financieras actuales en moneda libremente convertible entre la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central y la Gerencias Territoriales de ETECSA, y con ello justificar la existencia del problema, dando cumplimiento a la segunda tarea..

El tercer capítulo se dedica a la fundamentación de la propuesta de procedimiento financiero para la gestión de tesorería y a la ilustración mediante estudios de casos, los escenarios de su funcionamiento, a fin de constatar en qué medida su aplicación permite la elevación de la eficacia y de la eficiencia de ETECSA.

Finalmente, en el informe de investigación se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones que en criterio de las autoras, de aplicarse por la dirección ejecutiva de la Empresa, pueden contribuir a la solución del problema planteado.



*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

Es necesario destacar que en el desarrollo de la investigación se pudo contar con el apoyo de la Gerencia de Finanzas y particularmente de la Subgerencia de la Tesorería Central de ETECSA en el suministro de la información requerida; sin embargo, algunos análisis no pudieron realizarse según lo previsto debido a la forma en que se encuentra clasificada y organizada la información actualmente.

## **CAPITULO I. FUNDAMENTOS SOBRE LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL Y SU IMPACTO SOBRE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA.**

### **1.1 La liquidez empresarial: políticas fundamentales para su gestión.**

La capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen, se conoce como liquidez. Ello se refiere sobre todo a su habilidad de convertir en efectivo determinados activos y pasivos generalmente del tipo circulante.

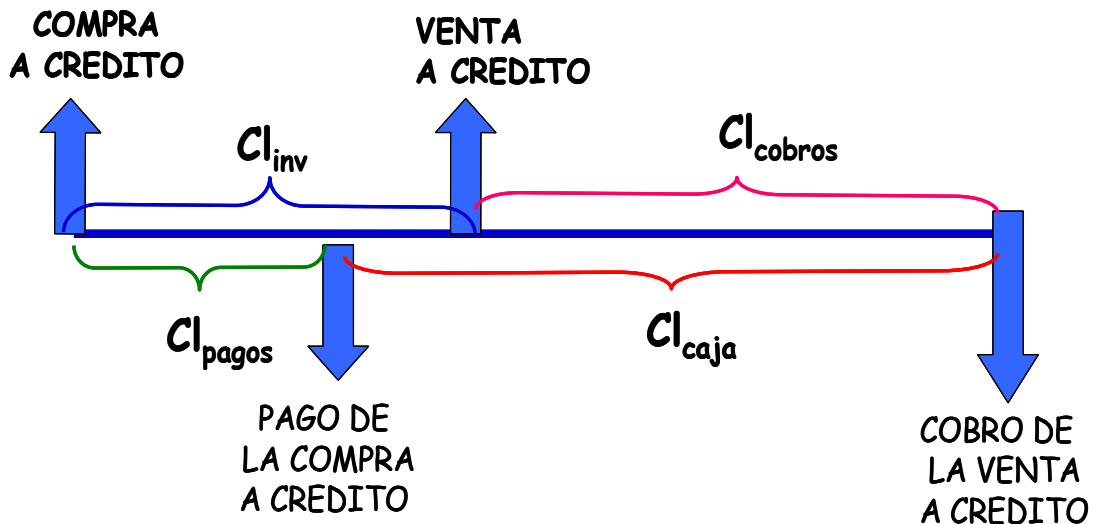
La tesorería por sus especiales circunstancias puede ser comparada con un depósito de líquido, con varios grifos de entrada y varios desagües de salida, en los que tanto los distintos departamentos como el tesorero tienen un cierto grado de control sobre el flujo que corre por ellos.

La administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la administración del capital de trabajo. Al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pago los cuales se combinan para 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 del producto terminado. Está compuesto por dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pagos.

Figura No. 1.1.1 Ciclo de conversión del efectivo.

## CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO



$$Cl_{operac.} = Cl_{inv.} + Cl_{cobros}$$

$$\therefore Cl_{caja} = Cl_{operac.} - Cl_{pagos}$$

$\bar{E} = \frac{\sum Pagos}{Rot. Efectivo}$

Fuente: Reyes M. Conferencias de la asignatura Gestión financiera operativa. Maestría en Finanzas. 2004.

El ciclo operativo se conforma por:

- ❖ Período de conversión de los inventarios: Indica el tiempo promedio en que una empresa convierte sus inventarios en productos terminados y los vende a sus clientes. Los indicadores que lo caracterizan son:

$$\text{Plazo promedio del inventario} = \frac{360}{\text{Rotación del inventario}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

La rotación del inventario y la eficiencia con que éste se administra son directamente proporcionales. 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 disminuye su rotación.

El costo de ventas 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 inventario incluye las materias primas y materiales que se utilizan en la producción y la prestación de servicios, las mercancías destinadas a ser vendidas, útiles y herramientas que se utilizan para efectuar las actividades de la empresa.

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 la mercancía y su venta.

Período de conversión de 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 período promedio de cobranza.

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

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

La Rotación de las cuentas por cobrar mide la capacidad que tiene la empresa de rotar sus cuentas por cobrar. Ello implica conocer la cantidad de ciclos 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.

Las ventas netas comprenden los importes por las entregas de los clientes de los productos terminados y mercancías adquiridas para este fin.

Las cuentas por cobrar reflejan el valor de las ventas a clientes que se encuentran pendiente de cobro. Estas cuentas se encuentran amparadas o respaldadas por instrumentos no formales de pagos (facturas, recibos, etc.).

❖ Ciclo de pagos: Este ciclo depende directamente del ciclo de convención de las cuentas por cobrar, ya que una vez que hayan 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:

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

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

La rotación de cuentas por pagar permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en un año. El comportamiento de este índice refleja que en un porcentaje elevado puede traer como consecuencia un debilitamiento de la posición negociadora de la empresa al afectar su reputación crediticia frente a sus acreedores.

Las compras a crédito representan el importe de las mercancías y demás recursos materiales adquiridos pendientes de pago.

Las cuentas por pagar representan los importes pendientes de pago a proveedores. Reflejan todas las deudas que han sido contraídas en la modalidad de cuenta abierta o aquellas que se amparan solo en facturas.

El plazo promedio de las cuentas por pagar indica cual es el plazo en días en que la empresa salda sus deudas a corto plazo.

### **Modelos de Gestión de Liquidez**

Partiendo de la importancia de la liquidez en 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.

Modelo del Efectivo promedio.- Se apoya en la rotación del efectivo.

$$\bar{E} = \frac{\sum \text{Desembolsos}}{\text{Rot.}_E}$$

Existen métodos matemáticos que tienen una base más científica y son más precisos en la determinación del saldo óptimo y entre ellos 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 la 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, si no 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 hacer 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 el saldo a su nivel normal (nivel deseable). La empresa solo tomará acción cuando el nivel de efectivo alcance el nivel máximo o mínimo, y mientras tanto el saldo puede variar. <sup>1</sup>

### **Políticas para la administración del efectivo.**

La administración del efectivo y de los valores negociables es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo. Los valores negociables y la caja suministran a la empresa los medios de pagar las facturas a medida que vencen por ser los activos más líquidos.

La administración del efectivo abarca una ínter compensación del tipo riesgo-rendimiento. Los activos líquidos proporcionan la mayoría de las veces bajos rendimientos; sin embargo, su tendencia reduce el riesgo de la empresa. Con el pasar del tiempo, la administración del efectivo se torna más y más importante producto del incremento de las tasas de interés, además, la división de las tenencias de activos líquidos, en este caso, del efectivo, comprende el manejo del dinero de la empresa, con el objetivo de obtener mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por concepto de interés sobre cualquier fondo utilizado.

Estos activos líquidos ponen a disposición un fondo para cubrir salidas no planificadas de efectivo y reducir de esta forma el riesgo de una “crisis de liquidez”.

---

<sup>1</sup> Stephen, Randolph y Jeffrey. *Finanzas Corporativas Mc Graw Hill Quinta Edición Pág.849-856.*

Como los otros activos, es decir, cuentas por cobrar e inventarios, finalmente se convierten en efectivo a través de los cobros y las ventas. El efectivo es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos.

Los valores negociables son títulos de deuda que se pueden convertir fácilmente en efectivo sin sufrir pérdida de capital. Como la liquidez de una empresa se relaciona de manera directa con el nivel de efectivo y los valores negociables a su disposición, al determinarse la posición general de la liquidez de la empresa resulta necesario remitirse a los valores negociables, lo cual implica realizar una elección entre los activos financieros alternativos.

Las estrategias básicas que debe utilizar la empresa en el manejo del efectivo son las siguientes:

1. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas por escasez de productos.
3. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas de cobros muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contados, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

### **Administración de las cuentas por pagar**

La conveniencia de retardar las cuentas por pagar para la empresa debe quedar clara. Con frecuencias las empresas se ven limitadas en el tiempo disponible para pagar sus cuentas. La dilación de cuenta por pagar es una estrategia que debe tener en cuenta una empresa que quiera disminuir su necesidad de efectivo, y en consecuencia sus costos de operación.



### **Administración eficiente del inventario**

Otra manera de reducir al mínimo el efectivo necesario es aumentar la frecuencia de rotación del inventario. Esto puede hacerse de cualquiera de las siguientes formas:

- ✓ Aumentando la rotación de sus materias primas mediante el empleo de técnicas eficientes de control de inventario.
- ✓ Disminuyendo la duración del ciclo de producción a partir de la puesta en práctica de una mejor planeación de la producción, de la elevación de la eficiencia, así como mediante la programación y el control. El reducir el ciclo de producción provoca un aumento en la rotación del inventario de producción en proceso.
- ✓ Se puede aumentar la rotación de los productos terminados pronosticando mejor la demanda y planeando mejor la producción, de forma tal que coincida con los pronósticos. Al llevar a cabo un control eficiente del inventario de productos terminados se logrará una frecuencia mayor en su rotación.

### **Administración de las cuentas por cobrar:**

Para reducir la necesidad de efectivo para las operaciones, la empresa acelera los cobros. La inversión en cuentas por cobrar contribuye a la inmovilización del efectivo, que de estar a disposición inmediata podría invertirse en otros activos que generarían utilidades.

Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecer crédito a los clientes permite alcanzar un nivel más alto de ventas, que el que podría alcanzar al realizar solamente ventas al contado. Las condiciones de pago que generalmente ofrece una empresa las impone al campo industrial en que opera.

Las condiciones de pago de la empresa se relacionan con las normas de cobros, los estándares de política de crédito y las cobranzas. Los estándares de crédito son el criterio para determinar a quien debe concederse crédito y la política de cobro determina las gestiones que hace la empresa para cobrar sus cuentas. Todos los cambios en condiciones de pago, estándares de crédito y política de cobros pueden

utilizarse para disminuir el plazo promedio del período de cobro sosteniendo o aumentando al mismo tiempo las utilidades totales.

La iniciación de un descuento por pronto pago, la utilización de estándares de crédito restrictivos o la iniciación de una política de crédito agresiva, reduce el plazo promedio de las cuentas por cobrar. Es importante que la empresa considere las consecuencias de todas estas acciones en las ventas y utilidades.

Al poner en práctica estas políticas, se debe garantizar no afectar la reputación crediticia de la empresa retardando excesivamente las cuentas por pagar; evitar mantener un inventario muy pequeño, pues podría provocar agotamiento de existencias y consecuentemente paros en la producción y pérdidas de ventas, debido a que no se disponga de los productos terminados demandados.

Todas estas estrategias tienen ciertas limitaciones; sin embargo, el aumento de la rotación de caja de la empresa dentro de estas limitaciones reduce al mínimo el nivel necesario de caja para operaciones y aumenta las utilidades de la empresa.

## **1.2 Control y Planificación de la liquidez: el presupuesto de efectivo.**

Entre las funciones a llevar a cabo por Tesorería, está 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 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 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 del 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 a 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 influyen 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 que sea necesario.

Además, debe tomarse en cuenta que se trata de un proceso en el que inciden no solo las decisiones que se tomen, sino también las condiciones del entorno cambiante, lo cual, si bien no le resta valor al proceso, es algo que no puede soslayarse porque está muy relacionado con la factibilidad de las previsiones que se llevan a cabo.

Los términos previsión e incertidumbre están indisolublemente vinculados. La elaboración de previsiones y la necesaria planificación son directamente proporcionales a los riesgos dentro del período de tiempo que se asume, porque el futuro no se puede predecir con absoluta certeza.

Es por ello que se deben establecer diversas variantes de previsión y se deben realizar los análisis correspondientes, de tal forma que la dirección de la empresa logre determinar con la mayor facilidad posible en cuales circunstancias se vería sometida a riesgo que se quisiera evitar, para lo cual se emplea el análisis de sensibilidad.

Una forma de afrontar la realidad cambiante es por medio de la elaboración de diferentes tipos de presupuestos, de acuerdo con las diversas situaciones que puedan presentarse: el presupuesto optimista (que tiene en cuenta los supuestos más favorables); el presupuesto más probable (el que tiene en cuenta el mantenimiento de las variables más importantes); el presupuesto pesimista (situación desfavorable más extrema que pueda afrontar una empresa).

Al análisis de sensibilidad se añaden los modelos financieros que se prefieren en los proyectos a largo plazo debido a su complejidad y la influencia de un mayor número de variables. En el corto plazo la concepción de la incertidumbre se asume por lo general, al proceso al que se le incorpora una evaluación para la estimación de las probabilidades y los grados de riesgos.

La elaboración del Presupuesto de Tesorería se puede realizar de la siguiente forma:

ENTRADAS DE EFECTIVO

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.

**Salidas 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).
- Impuestos e intereses.
- Pagos de 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.

### **1.3 La administración de la liquidez en la empresa: instrumentos fundamentales.**

La función de las finanzas se encuentra dentro de la estructura organizativa de entidades económicas, a un nivel alto, debido a que todas las actividades que se generan en la misma tienen implicaciones financieras, por lo que de las decisiones de esta área, depende su éxito o fracaso.

La gestión financiera empresarial se ocupa del análisis de los datos financieros, la planeación financiera, la administración del activo y gestión del financiamiento, para lo cual el punto de partida es la determinación de la estructura de capital.

El administrador financiero es la persona encargada de realizar estas funciones, determinar cómo se compone el activo dentro del Balance General, buscando la

óptima estructura entre el activo circulante y el activo fijo, así como los niveles óptimos de cada tipo de activo, además de planear la adquisición y el exceso de fondos, de manera que se maximice el valor de la entidad.

"... La administración del capital de trabajo neto determina, o nos indica la posición de liquidez de la empresa, aspecto importante para seguir operando en la entidad".<sup>2</sup>

Dentro de la determinación de la estructura de capital se establecen las fuentes de financiamientos necesarios para acometer las inversiones en activos, teniendo en consideración el costo de cada una de ellas y de buscar la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo.

La gestión financiera empresarial abarca la gestión operativa (a corto plazo) y la gestión a largo plazo (estratégica). La primera se ocupa de la planificación y control del flujo de dinero entre cuentas de activo y pasivo de la empresa, y dentro de ésta juega un papel muy importante la gestión de liquidez, que se entiende como la política definida por la empresa con el objetivo de buscar proporciones óptimas entre el efectivo y las inversiones financieras temporales, buscando una alta rentabilidad con el menor riesgo posible.

Una de las áreas fundamentales que abarca la gestión de liquidez es el Cash Management, el cual se define como: "...el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan a los flujos monetarios y, en definitiva, a los resultados financieros de una Empresa". Es un concepto que abarca la Gestión de Tesorería y la administración de los flujos de efectivo que provienen de la gestión de ventas y cobros a clientes y de la gestión de compras y pagos a proveedores.<sup>3</sup>

Para lograr administrar eficientemente el flujo de dinero, los administradores financieros de los negocios deben captar el máximo de dinero, explotarlos

---

<sup>2</sup> Steven Bolten. Pág. 492.

<sup>3</sup> Steven Bolten. Pág. 493.

eficientemente y controlar como estos se gastan, lo cual permite obtener la liquidez óptima.

El Cash Management actual ha reforzado la función financiera en la empresa, y se ha convertido en una fuente de beneficios para la misma, ya que su objetivo fundamental está dirigido a la posibilidad y la necesidad de obtener una rentabilidad alternativa de todo exceso de liquidez y un costo alternativo de toda necesidad de liquidez. Incluye la Gestión de Tesorería, la Gestión de los Cobros a Clientes y la Gestión de los Pagos a Proveedores.

Al llegar el Cash Management a las empresas surge la figura del Tesorero, el cuál es el responsable, junto al personal de su área de trabajo, de dirigir el Departamento de Tesorería.

La Gestión de Tesorería es definida como: “gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación”. A través de ella se gestionan los canales por los que fluye el dinero de la Empresa (Cajas, Carteras, Cuentas de Depósito y Líneas de Crédito) en sus correspondientes monedas, controlando mediante la Conciliación Bancaria los movimientos bancarios y comprobando los acuerdos con los Bancos. También se prevé y controla el Cash Flow y los saldos según múltiples criterios y se toman las decisiones de financiación y de traspaso entre las distintas cuentas para optimizar la tesorería.<sup>4</sup>

...la estructura del balance difiere bastante de un país a otro en función de las prácticas y nomenclatura contable vigente y de una empresa a otra en función de las características de su actividad. Sin embargo, más allá de nombre o particularidades ramales, su estructura esencial es bastante parecida en cualquier parte del mundo o en cualquier empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Brealey R. y Myers S. *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 4ta edición. Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. Madrid. 1993. Pág. 958.

<sup>5</sup> Salas Oriol Amat. *Análisis Económico Financiero*. Edición Gestión 2000. S.A. Abril 1997. Pág. 220.



En el Balance General el efectivo o recursos líquidos está formado por:

- ✓ Efectivo en caja tanto en billetes como en monedas. Utilizado para realizar operaciones de poco monto dentro de la empresa...“El efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranaje del negocio, sin él el proceso se detiene“. <sup>6</sup>
- ✓ Cuentas corrientes en los Bancos o depósitos a la vista. Se utilizan para realizar los pagos e ingresos y generalmente no generan intereses.
- ✓ Cuentas bancarias de depósitos o depósitos a plazo. Ganan intereses y pueden convertirse en efectivo.

El concepto de efectivo incluye también los equivalentes de efectivo o inversiones de corto plazo que son muy líquidos y se pueden convertir fácilmente en efectivo.

En cualquier empresa la actividad de Tesorería es de vital importancia, pues constituye una herramienta de dirección. Se pueden mencionar los objetivos que debe tener cualquier tesorería para llevar a cabo una gestión eficiente.

- Contar con equipos automatizados o simplemente de forma manual y logrando que se eviten los saldos que no obtienen rentabilidad (saldos ociosos)
- Controlar con periodicidad los flujos de ingresos y pagos, colaborando a agilizar que los ingresos estén disponibles lo antes posible y aprovechando al máximo los términos de pago.
- Determinar los ritmos de tesorería, o sea, tratar de que los flujos de ingresos y desembolsos coincidan lo más posible, para evitar períodos de exceso de liquidez y de déficit y poder lograr una eficaz gestión del efectivo.
- Reducir los traspasos, que no es más que hacer coincidir el lugar (banco) donde se localizan los ingresos y se realizan los pagos.

---

<sup>6</sup> Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. *Publicaciones Periódicas. Número 11. MES 1998. Pág. 28.*

- Optimizar el efectivo, lo que es lo mismo, minimizar el costo de financiación e invertir los excedentes temporales en activos financieros. Minimizar el costo de financiación se puede lograr adoptando la forma de endeudamiento más adecuado y por el período y la cantidad correctos. Por otra parte, la empresa debe invertir los excedentes temporales de efectivo en activos que reúnan las condiciones óptimas de solvencia, liquidez y rentabilidad... "La tesorería es simplemente una de las materias primas que se necesita para hacer negocios".<sup>7</sup>

Todos los objetivos mencionados se alcanzarán si el departamento de tesorería está bien organizado, con una correcta estructura y distribución de las funciones. Así mismo, el personal de la actividad tendrá conocimiento del mercado monetario, de los activos financieros y políticas bancarias, así como de todo lo relacionado con la actividad de la empresa (financiera o no).

Las empresas tienen diferentes motivos para tener saldos de efectivo, entre estos:

- ✓ Realizar operaciones diarias de compras y ventas.
- ✓ Hacer frente a emergencias, donde los flujos de efectivo son impredecibles en muchos casos.
- ✓ Invertir el dinero en negocios que aporten rentabilidad.
- ✓ Aprovechar los descuentos comerciales.
- ✓ Mantener una buena posición crediticia, lo que le puede permitir comprar en términos favorables y obtener créditos de los bancos e instituciones financieras no bancarias. Al aumentar el nivel de efectivo, mejoran las razones financieras, tales como liquidez y la prueba ácida.

El efectivo necesario se puede conseguir de tres fuentes fundamentalmente:

- ✓ Aportaciones de capital por parte de los dueños.

---

<sup>7</sup> Aranda Hipólito A. W. *Gestión Técnico Económica. Centro de Estudios Ramón Areces S. A. Pág. 669.*

- ✓ Préstamos a corto y largo plazo.
- ✓ De los clientes producto de los bienes y servicios vendidos.

Sin embargo, debido a que es de suma importancia para cualquier Tesorería, optimizar el dinero, el tesorero de una empresa se encuentra ante la misión de elegir entre el efectivo y los títulos negociables, o sea, buscar las proporciones óptimas entre el efectivo y las inversiones financieras temporales que permitan eliminar todo riesgo de insolvencia y a su vez obtener mayores niveles de rentabilidad. El efectivo proporciona liquidez y es esencial para afrontar los pagos; sin embargo, los activos que son "casi efectivos " cubren muchas de las funciones del efectivo y proporcionan un rendimiento que el efectivo no proporciona por sí mismo.

Al elegir entre efectivo y títulos negociables, el directivo financiero se enfrenta a una misión. Siempre hay ventajas por mantener existencias de tesorería, pues se reduce el riesgo de no poseer liquidez y de tener que conseguir más a corto plazo. Por otro lado, existe un costo por mantener efectivo ocioso en vez de invertirlo en títulos negociables. En otras palabras, se debe decidir entre liquidez y rentabilidad, pues el efectivo proporciona liquidez pero no produce intereses y el beneficio que proporcionan los títulos es el interés que devengan. El monto del margen de seguridad del efectivo dependerá de la manera en que el Tesorero considere los riesgos de quedarse sin liquidez.

Lograr un adecuado equilibrio entre los beneficios y los costos de liquidez, es una parte esencial de la Gestión de Tesorería, función que realiza el Tesorero al decidir sobre la distribución de los activos líquidos entre efectivo y valores negociables... "El éxito de una empresa se mide en base a los beneficios y la tesorería que es capaz de generar...".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Salas Oriot Amat. *Análisis Económico Financiero. Edición Gestión 2000 S.A. Abril 1997. Pág. 37.*

### **Administración de los Flujos de Efectivo. El Float.**

El float se origina producto de la diferencia entre el momento en que la contabilidad de la empresa registra una entrada o salida de Tesorería a través del saldo de efectivo en banco y el momento en que el banco realiza el ingreso o el pago, es por ello que se hace tan necesario en la empresa realizar la conciliación bancaria. La diferencia entre ambos saldos está determinada tanto por el procedimiento de cobro, como por el procedimiento de pago; esta diferencia entre el concepto contable de devengo y el financiero de flujo es lo que explica el float.

El flujo de tesorería informa de las transacciones que afectan la disponibilidad de la empresa, por tanto ayuda a evaluar su capacidad para generar tesorería. Al respecto Amat señaló.... "es útil para evaluar la posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso".<sup>9</sup>

Producto del tránsito, la empresa gana como resultado de los cheques en proceso de pago y pierde como resultado de los cheques en proceso de cobro.

En el caso de los cobros, cuando la empresa recibe un cheque de un cliente, lo deposita en el banco y aumenta su saldo de efectivo en los libros de la empresa pero mientras el cheque depositado no llega al banco este efectivo no está disponible, por lo que todo cheque depositado por la empresa hasta que no ha sido aceptado por el banco constituye un Cobro en Flotación.

En el caso de los pagos, ocurre lo contrario, pues al emitir la empresa un cheque para el pago a un proveedor, inmediatamente realiza la anotación contable, por lo que el saldo en efectivo registrado por la contabilidad se reduce por el importe del cheque. No obstante, el saldo de efectivo que tiene la empresa en una cuenta bancaria no se rebaja hasta que el cheque es depositado por el proveedor en el Banco. En este caso, el saldo de la cuenta bancaria de la empresa que realiza el

---

<sup>9</sup> González Jordán, B. *Introducción a las Decisiones Financieras Empresariales*. Pág. 15.

pago, es superior al saldo según los libros de contabilidad de la misma, por el importe del pago en flotación.

El período de flotación es la demora en el movimiento de los fondos. En consecuencia, se puede hablar del período de flotación de ingresos y período de flotación de pagos. El período de flotación neto es la diferencia entre el período de flotación de ingresos de pagos.

El Tesorero debe tener conocimiento profundo de los fondos en tránsito para utilizarlo en beneficio de la empresa y prever las necesidades y excedentes de tesorería, pues él es el encargado de la gestión de los fondos en tránsito que consiste en utilizar técnicas para lograr acelerar los cobros y retrasar los desembolsos tanto como se pueda.

Para lograr una eficiente administración financiera, el Tesorero debe ser capaz de administrar el tránsito, tratando de buscar que el tiempo de flotación de los cobros sea el mínimo, y que el tiempo de flotación de los pagos sea el máximo. Esto se puede lograr a través de diferentes técnicas. El aceleramiento de los cobros y la demora de los pagos posibilitan más efectivo disponible para la empresa, cuya inversión significa liquidez real.

Cuando los cobros están descentralizados hay que procurar que el dinero esté disponible lo antes posible por la Tesorería, o sea, dar rapidez a los flujos de cobro para evitar el float entre el día de cobro y el día en que se dispone de los fondos. Es por ello que no se debe delegar la función de Tesorería a las administraciones locales, pues el departamento de Tesorería central debe ser el responsable de mantener el nivel de efectivo deseado.

#### **1.4 La descentralización y la gerencia financiera.**

La descentralización de la empresa, estrechamente relacionada con la delegación de autoridad, en lo que respecta a la función financiera representa una vía óptima para

lograr la influencia directa de la administración financiera sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en organizaciones con estructura divisional.

Para una mejor comprensión, es necesario conocer que la autoridad en la organización representa el grado de discreción que se otorga a las personas para hacer posible que utilicen su criterio, al facilitarles el poder para tomar decisiones y para emitir instrucciones. La autoridad formal es un tipo de poder, sustentado en el hecho de que una persona o grupo de personas tienen el derecho de ejercer influencia sobre otras en los marcos de límites establecidos. Este derecho de influencia sobre los demás surge de la posición formal dentro de la empresa de la persona o grupo de personas que la ejerce.

Además, la delegación de autoridad representa el acto de transferir autoridad formal a un subordinado o grupo de subordinados para dar cumplimiento a actividades específicas, presentando las siguientes ventajas:

- ❖ Mientras más actividades un directivo pueda delegar, mayor capacidad tiene de asimilar más responsabilidades del nivel superior, lo que lo coloca en mejor posición dentro de la organización. Así, los directivos comienzan a delegar no solo las tareas rutinarias sino también aquellas que exigen reflexión y creatividad, lo que al final redundará en una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la empresa.
- ❖ Los directivos superiores se concentran en las decisiones de mayor importancia estratégica para la empresa, y los subordinados en aquellas decisiones que serán mejor tomadas a su nivel, por el contacto más directo con el objeto de influencia.
- ❖ Una buena delegación de autoridad hace más expedito el proceso de toma de decisiones. En muchas ocasiones, se vuelve engorroso el proceso, cuando los subordinados deben consultar previamente con sus superiores las decisiones a tomar por no estar autorizados por ello.
- ❖ La delegación permite que los subordinados ejerciten su juicio, se capaciten, eleven su seguridad en sí mismos, desarrollen su iniciativa, y por lo tanto

tienen mayores posibilidades de estar motivados y sea mayor su sentido de pertenencia a la organización.

A su vez, la descentralización está sustentada en la tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una organización a través de su delegación. Y es que la delegación de autoridad por parte del directivo hacia sus subordinados guarda una estrecha relación con la descentralización de la autoridad en la empresa. Se puede afirmar que existe centralización en la empresa cuando por lo general la autoridad no es delegada y viceversa, se dice que existe descentralización cuando la delegación de autoridad esta bien arraigada dentro del estilo de dirección de la organización.

Se debe tener en cuenta que la descentralización está fundamentada en la delegación de autoridad pero son dos conceptos diferentes.

Un directivo puede delegar autoridad a un subordinado en la realización de determinadas funciones, y sin embargo no existir una transferencia real de poder en la toma de decisiones, o al menos no estar libre para tomar dichas decisiones sin la consulta previa del subordinado al superior, en este caso no existe descentralización. La descentralización implica una delegación del poder real al ente descentralizado.

No obstante, es necesario puntualizar que la descentralización es una tendencia y no un estado absoluto y general de la organización. O sea, cuando se habla de un proceso de descentralización en la empresa quiere decir, que todas las funciones y actividades están descentralizadas. Inclusive hay autores que afirman que la centralización es un tipo de descentralización.

No existe la descentralización absoluta. Si toda la autoridad fuera delegada por los directivos, deja de existir su condición de administradores y por lógica la necesidad de su puesto de trabajo, con lo cual dejaría de haber organización. Hay funciones y/o actividades que por su importancia estratégica o nivel de influencia sobre toda la organización debe mantenerse centralizadas. Sin embargo, en todas las empresas existe algún grado de descentralización. Pueden descentralizarse algunas funciones

y otras no; algunas de las actividades dentro de cada función y otras mantenerse centralizadas.

El grado de descentralización es mayor cuando: es mayor la cantidad de decisiones que se tomen en los niveles inferiores de la empresa; son más importantes las decisiones que se tomen a nivel de base; la mayoría de las funciones de la organización están descentralizadas; son menores las decisiones que deben consultar los subalternos con los superiores; es menos exhaustivo el control operativo que ejerce el nivel superior.

Los conceptos de descentralización y centralización señalan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a los niveles inferiores (descentralización) o ha sido mantenida en los niveles superiores de la organización (centralización).

Es necesario resaltar, sobretodo por que en el presente trabajo nuestro objeto de estudio será una empresa estructurada en divisiones, que no debe confundirse la “descentralización” con la “divisionalización”: son fenómenos que pueden estar interrelacionados pero que poseen el mismo significado. En ocasiones se tienden a identificar a las empresas de carácter divisional como organizaciones descentralizadas y calificar como centralizadas a las empresas que no están constituidas por divisiones. Sin embargo, esto no es correcto.

En una empresa de carácter divisional puede existir un alto grado de centralización de las decisiones. Y al contrario, en una empresa de estructura funcional sin divisiones puede haber una alta dispersión de la autoridad o sea de descentralización.

Las ventajas de la descentralización son las siguientes:

- ❖ Los directivos se liberan de parte del trabajo operativo y pueden dedicar más tiempo a las decisiones estratégicas.
- ❖ Se eleva la calidad de las decisiones pues se adoptan más cerca de la escena de acción.



- ❖ La toma de decisiones se adapta con mayor efectividad a los cambios del entorno; se incrementa la rapidez de las operaciones.
- ❖ Y algo esencial, se garantiza la participación creativa y la motivación de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, el proceso de descentralización no puede ser impensado y desmedido. Un proceso paulatino y óptimo de descentralización puede dar resultados excelentes. Tanto es así que Drucker afirma lo siguiente: “de todos los principios de diseño utilizables hasta ahora, el de la descentralización federal es el que más se aproxima a la satisfacción de todas las especificidades de diseño”.<sup>10</sup>

El proceso de descentralización puede ser un verdadero desastre si no es bien diseñado y administrado o si los factores externos e internos de la empresa no permiten su implementación, al menos más allá de ciertos límites.

Dicho en otras palabras: la descentralización exige una serie de premisas y condiciones para su implementación. Entre ellas se destacan las que se mencionan a continuación:

- La autoridad de cada nivel organizativo de la empresa debe estar bien definida y debe ser respetada por los superiores en la práctica. Esta premisa tiene a su vez dos aristas.
  - ❖ En primer lugar, deben limitarse claramente las funciones y actividades que se delegan a los diferentes niveles y aquellas que se reserva la alta dirección.
  - ❖ En segundo lugar, los niveles superiores, en tanto no retiren la autoridad delegada, deben respetar las decisiones de los niveles inferiores que no contradigan las políticas generales de la empresa. Cuando los directivos superiores se inmiscuyen constantemente o

---

<sup>10</sup> Drucker PF “La gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1987 pág. 392.

interfieren innecesariamente en las decisiones que corresponden a sus subordinados, se frena el desarrollo y la creatividad de estos últimos, con lo cual se mutila uno de los objetivos principales de la descentralización.

- La responsabilidad de cada uno de los niveles y personas integrantes de la organización deben corresponderse con su autoridad y a la vez debe exigirse con rigor su cumplimiento. En ocasiones, un proceso de descentralización puede fracasar cuando los superiores intentan responsabilizar a los subordinados por tareas sobre las cuales no poseen la autoridad necesaria; o por el contrario, cuando no les exigen con firmeza ante el mal desempeño por “paternalismo”. Esto último es muy importante pues, con frecuencia la descentralización se identifica mucho más con la autoridad que con la responsabilidad que exige este proceso para las unidades hacia las cuales se descentralizan las decisiones.
- Deben estar bien definidas los objetivos, lineamientos generales y políticas de la empresa, de tal forma que a todos los niveles las decisiones están dirigidas a su cumplimiento y observancia. La creatividad e independencia en la toma de decisiones en los niveles inferiores deben responder a una clara estrategia de la empresa en su conjunto, dictada por los niveles superiores. De lo contrario la anarquía puede adueñarse de la organización y con ella el riesgo de desviarse de los objetivos trazados.
- La descentralización exige un refinado control centralizado y mediciones claras del desempeño de las funciones y actividades descentralizadas. Esta es una de las premisas esenciales de la descentralización. La dispersión de autoridad hacia niveles inferiores implica un mayor riesgo para la empresa. Decisiones incorrectas tomadas en los niveles inferiores pueden colocar a la empresa en su conjunto en una situación no deseada y poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello, para la implementación de la descentralización la empresa debe contar con un eficaz sistema de control que detecte en todo momento las desviaciones en el desempeño de las funciones y actividades descentralizadas y permita la

corrección oportuna de las insuficiencias. A su vez, este control debe basarse en criterios de medida que respondan a este objetivo.

- Las condiciones del entorno debe permitir la descentralización. Esto quiere decir que la descentralización de muchas de las funciones de la empresa no depende solamente de los deseos de la alta dirección de la organización sino también del entorno jurídico y económico. El marco legal del país y las regulaciones económicas del Organismo al cual se subordina la empresa pueden constituir una limitante de la descentralización en determinadas funciones si no reconoce la delegación de poder hacia los subordinados al no concederles representatividad jurídica ante terceros o capacidad de asumir directamente la toma de decisiones. Por ejemplo: en Cuba, como consecuencia de políticas económicas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), muchas empresas tienen su Tesorería en CUC centralizada en la Casa Financiera del Ministerio al cual pertenecen o sea no poseen cuentas independientes en los bancos comerciales, por lo que operan a través de la cuenta de depósito que a su vez tiene su Ministerio en una entidad bancaria. En este caso, aunque la dirección de la empresa lo desee, no es posible descentralizar la función de tesorería hacia sus divisiones.

En determinadas condiciones, por ejemplo, cuando la actividad de la empresa abarca diferentes mercados como resultado de su dispersión territorial, la pluralidad de unidades de negocios y/o la diversidad de sus producciones o ventas de mercancías y servicios, la descentralización de sus finanzas puede incidir activamente sobre la elevación de la eficacia y la eficiencia de la organización y, por el contrario, la centralización de la gerencia financiera puede entorpecer este objetivo.

Partimos del supuesto de una empresa comercial con divisiones territoriales y diferencias sustanciales en los mercados de cada territorio, dados entre otros, por la cantidad y calidad de los clientes, la diversidad de la demanda, la distancia de las fuentes de suministro, la cultura comercial, situación económica del entorno, etc. En este caso la descentralización financiera tiene los siguientes efectos:

- La planeación financiera tiene una mayor efectividad cuando se descentraliza.

El estudio del mercado territorial, el diseño de la estrategia de Marketing, la proyección de ventas, compras y gastos, la determinación de las necesidades de inversiones, la estimulación de los flujos de efectivo y capital, entre otros cálculos que sostienen la planificación financiera, responden mejor a la realidad cuando son realizados descentralizadamente.

- El análisis financiero dirigido a la detección oportuna de desviaciones no deseadas y la toma de medidas para su corrección debe ser necesariamente: flexible, sistemático y objetivo, lo cual se logra mejor a través de la descentralización financiera.
- La administración financiera en aras de la definición de estrategias y acciones oportunas logra su máxima efectividad mediante la descentralización financiera.

Puede ser que las decisiones más estratégicas de la organización, donde las acciones de las divisiones afecten a toda la empresa deban mantenerse centralizadas. En este caso pueden encontrarse las decisiones de inversión en activos fijos, estructura de capital, cobertura de riesgos financieros, etc. Sin embargo, las decisiones financieras relacionadas con la operatividad de la organización o sea, de administración del capital de trabajo, donde la solución ágil y certera de los problemas exige una rápida respuesta pueden ser entorpecidas cuando la gerencia financiera es centralizada.

De esta forma, si la descentralización financiera mejora la calidad y oportunidad de la planeación, análisis y administración financiera, entonces se afirma que cuando se descentraliza la gerencia financiera logra una mayor incidencia de las finanzas sobre la eficacia y eficiencia de la empresa.

Sin embargo, para implementar un proceso de descentralización financiera en la organización, también debe ser posible su ejecución o sea cumplirse las premisas y condiciones que la permitan. Si no se dieran los requerimientos necesarios para la

implementación de la descentralización financiera: ¿qué debe hacerse?, ¿renunciar a ella y a la incidencia que pudiera ejercer sobre la eficacia de la empresa? En este caso se puede recurrir en criterio de la autora a la “simulación” de la descentralización, o sea, a un proceso de desconcentración financiera.

El concepto de concentración financiera ha sido desarrollado en la última década del siglo XX por la ciencia y práctica de las finanzas, sobretodo en el ámbito de la administración pública, aunque desde el punto de vista de la autora puede ser utilizado como modelo en la gestión empresarial.

La desconcentración financiera puede considerarse como el traspaso de capacidades para tomar decisiones desde un determinado nivel de administración hacia otro nivel inferior, siendo el nivel central o superior quien regula las funciones y competencias de los mismos. O sea, en la desconcentración el poder se mantiene en el nivel central, por lo que la dispersión de autoridad y por ende, la “descentralización” no es real, aunque se logran ciertas bondades de esta última, entre ellas, la incidencia de las finanzas sobre la eficacia y eficiencia de la organización.

Las principales características de la desconcentración se pueden agrupar en las siguientes:

- Las unidades desconcentradas carecen de personalidad jurídica propia, al no contar con patrimonio y competencias independientes del nivel central.
- La existencia de una relación de jerarquía entre el órgano superior centralizado y el inferior desconcentrado, por tanto estos últimos rinden cuenta al nivel central.
- Se concentra en un acto de delegación de autoridad y responsabilidad entre partes de una misma organización, siendo el nivel central quien rige las funciones del órgano desconcentrado.
- Se constituye en acto continuo y permanente.

Para resaltar las diferencias entre la desconcentración y la descentralización, es importante examinar las particularidades de esta última:

- Se establece legalmente, con lo cual se otorga personalidad jurídica y patrimonio, y por tanto plenos derechos y deberes ante los dueños, el fisco, acreedores y otros sujetos económicos.
- Se transfieren competencias y recursos financieros de un nivel superior a personas jurídicas independientes del nivel central, aunque se mantenga un control estricto sobre el cumplimiento de las políticas trazadas por el nivel central.
- Representa un acto discontinuo, representado por el momento en que se descentralizan determinadas funciones y actividades mediante acto jurídico.
- Se lleva a cabo un proceso de control de legalidad sobre el ente descentralizado.

En fin, la descentralización y cuando esta no es posible, la desconcentración financiera es una vía óptima para lograr la influencia directa de la administración financiera sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

### **1.5 Indicadores que permiten medir el impacto de la planificación y gestión de la liquidez en la eficacia y la eficiencia de la empresa**

Para conocer la efectividad de las operaciones y de los rendimientos alcanzados en la empresa se utilizan un conjunto de razones financieras, entre las que se encuentran la rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

José Luís Estrada Santander, define la eficacia económica y eficiencia económica:<sup>11</sup>

**Eficacia Económica:** Se refiere a la virtud potencial de una acción o método para el posterior alcance de un efecto previsto.

---

<sup>11</sup> José Luis Estrada Santander. *Diccionario Económico Ciudad de la Habana 1987.*

**Eficiencia Económica:** Expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios y un determinado efecto, medido como resultado.

En el análisis de la efectividad se utilizan un conjunto de razones financieras de rotación aplicadas al capital de trabajo como: la rotación del capital de trabajo, rotación de los inventarios y la rotación de los activos circulantes, que de una forma u otra han sido tratada en los acápites anteriores.

El análisis de los rendimientos permite conocer los efectos alcanzados con las ventas efectuadas y se pueden evaluar estos efectos a través de razones financieras tales como:

**Rentabilidad sobre las ventas netas.** Este índice nos permite conocer el comportamiento de las utilidades generadas por el negocio con relación a las ventas netas. Su cálculo puede efectuarse a partir de cualquier nivel de resultados, pero es recomendable con la utilidad ante intereses e impuestos, por reflejar la utilidad del negocio, o sea, la utilidad que la empresa ha sido capaz de extraer a la gestión de sus activos.

## **UTILIDAD ANTE INTERESES E IMPUESTOS**

### **VENTAS NETAS**

**Rentabilidad Económica.** La razón de rentabilidad económica resume el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre la totalidad de la inversión empleada por la empresa durante un período de tiempo; de ahí que muchos la denominen como retorno de la inversión. Esta razón nos permite medir el grado de eficiencia con que se han gestionado los activos y resume el desempeño económico de la organización.

## **UTILIDAD ANTE INTERESES E IMPUESTOS**

### **ACTIVOS TOTALES PROMEDIOS**

Para aumentar la razón es necesario mejorar la rentabilidad de las ventas y la rotación de los activos totales, también puede ocurrir que aumente el margen en mayor proporción que la disminución de la rotación y viceversa. Por tanto la rentabilidad económica o rendimiento de la inversión mide el efecto sobre la gestión de las ventas, sobre la gestión de los costos y sobre la gestión de los activos.

A continuación se enumeran algunos de los factores que impactan sobre la rentabilidad económica:

- Inversiones adecuadamente dimensionadas
- Tecnología avanzada
- Buena gestión comercial
- No tener recursos inmovilizados
- Política de créditos inteligente
- Estructura empresarial correctamente dimensionada
- Control efectivo sobre los gastos
- Calidad de las materias primas y materiales
- Incremento de la productividad del trabajo
- Gestión eficiente de los recursos humanos
- Sólida preparación de los directivos
- Calidad en los productos y servicios.

**Rentabilidad Financiera.** La rentabilidad financiera refleja el efecto del comportamiento de diferentes factores, nos muestra el rendimiento extraído a los capitales propios, o sea, los capitales aportados por los propietarios y utiliza la utilidad neta.



## **UTILIDAD NETA**

### **CAPITALES PROPIOS PROMEDIOS**

Al analizar el comportamiento de esta razón, se tiene en cuenta que si este rendimiento cae por debajo de mejores alternativas, se trata de recuperar sus capitales, pues de lo contrario se incurriría en pérdidas económicas asociadas a costos de oportunidad.

## **CAPITULO II LA GESTIÓN DE TESORERÍA ENTRE LAS GERENCIAS TERRITORIALES Y LA TESORERÍA CENTRAL DE ETECSA: DIAGNÓSTICO.**

### **2.1 Caracterización de ETECSA. Estructura de la Tesorería.**

En el presente capítulo se caracteriza a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), teniendo en cuenta los aspectos teóricos desarrollados en el Capítulo I y con el objetivo de diagnosticar la problemática existente en cuanto a la tesorería interna de la Empresa.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), concebida como un ambicioso proyecto hace 14 años, tuvo como propósito frenar el deterioro de la telefonía así como acometer el desarrollo y modernización del país.

El 17 de Agosto de 1994 fue emitido el Decreto Ley No. 190 del Consejo de Ministros, que ampara legalmente la creación de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), la cual quedó inscrita en el Registro de Asociaciones Económicas de la Cámara de Comercio de Cuba, el 4 de julio 1994, con tomo II, Folio 043-047 del Libro de Empresas Mixtas,

ETECSA es la encargada de prestar servicios públicos de telecomunicaciones de forma continua en todo el territorio nacional, con el fin de garantizar: un servicio de calidad uniforme, la expansión y modernización de la técnica instalada por medio de la cual se presta el servicio, teniendo bien delimitada su misión, visión y objetivos a cumplir.

ETECSA es una sociedad anónima con participación extranjera a través de capital accionario, que tanto por su estructura, capital emitido, volumen de operaciones y flujo de efectivo clasifica entre las grandes empresas dentro del contexto de la economía nacional, es a su vez empresa líder dentro del sector de las telecomunicaciones en nuestro país y tiene la particularidad de operar en moneda nacional y en moneda libremente convertible.

En el ámbito internacional ETECSA puede participar a nombre propio, dentro del marco de sus funciones y atribuciones, en conferencias y reuniones internacionales convocadas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) u otras organizaciones de igual carácter. De igual forma se obliga a respetar y cumplir la Convención Internacional de Telecomunicaciones, sus reglamentos y los acuerdos suscritos por el Estado Cubano con otros países y organizaciones internacionales sobre telecomunicaciones.

En la actualidad la Empresa ha cambiado su estructura organizativa con el objetivo de llegar a ser una empresa moderna, flexible, eficiente, creadora de valores y al mismo tiempo competitivo, líder y de clase mundial.

El objetivo principal de este cambio ha sido lograr un reordenamiento interno con las mismas personas y los mismos recursos con que cuenta actualmente, en esencia producir un cambio en la manera en que se relaciona, en aras de aumentar la competitividad y la eficiencia. Para ello se ha pretendido potenciar la implementación de nuevos servicios y desarrollar una cultura orientada al cliente, donde la calidad del servicio y su satisfacción sean lo más importante.

La nueva estructura se organiza en tres niveles de dirección, la presidencia ejecutiva, nivel corporativo y nivel operativo, dentro de este último se incluyen las filiales territoriales. (Ver Anexo 1).

### **Estructura de la Dirección de Economía en ETECSA.**

En el ámbito estructural de la Empresa y en el Nivel Corporativo se ubica la Dirección de Economía, teniendo a su cargo las Gerencias de Finanzas y de Contabilidad, que entre las atribuciones y facultades de esta dirección se señalan las siguientes:

- Rectora los aspectos económicos y financieros que correspondiendo a las restantes direcciones y Unidades de Negocios u otras áreas, requieran criterios sobre precios, solvencias, flujos y disponibilidad de fondos para

ejecutarlas, tanto en cuestiones concernientes a servicios internos como a necesidades financieras y crediticias.

- Dirige y supervisa las funciones de tesorería y financiación de la Empresa.
- Planifica los plazos de pagos y cobros a realizar por la Empresa.
- Analiza el comportamiento de los ingresos por conceptos de facturación y cobros.
- Analiza la situación financiera de la Empresa, adoptando medidas oportunas de acuerdo con las estrategias y políticas.
- Elabora el presupuesto de la Empresa y controla su ejecución por parte de las áreas, analizando sus desviaciones y proyectando acciones que permitan conseguir una óptima gestión empresarial.
- Define los procedimientos y normas para el registro de la contabilidad.
- Elabora y analiza los balances y cuentas de resultados de la Empresa.

Dentro de la Gerencia de Finanzas se ubica la Subgerencia de Tesorería que tiene la misión de establecer las estrategias de desarrollo financiero de la Empresa de modo que le permita ajustarse a los rápidos cambios financieros del mercado, así como optimizar la gestión de la organización. Para garantizar la misma tiene entre sus principales responsabilidades las siguientes:

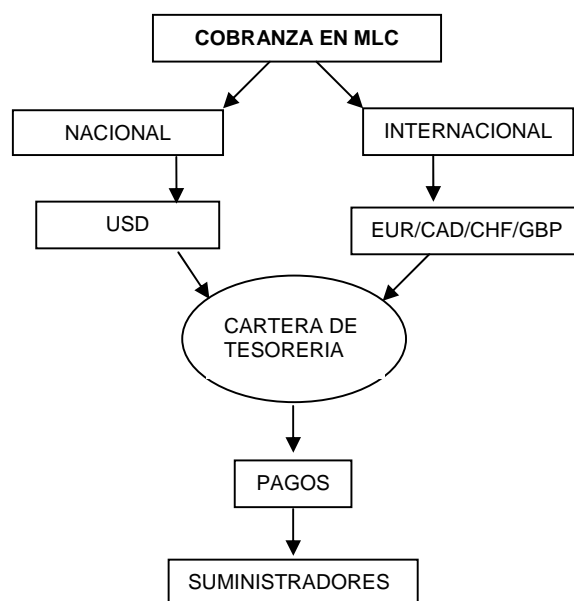
- ❖ Elabora las estrategias y políticas para el crecimiento financiero de la Empresa.
- ❖ Planifica los plazos de pagos y cobros a realizar por la Empresa.
- ❖ Realiza negociaciones con la banca y entidades financieras para conseguir condiciones favorables para la Empresa.
- ❖ Analiza la situación financiera de la Empresa, adoptando medidas oportunas de acuerdo con las estrategias y políticas.
- ❖ Establece y controla las condiciones de cobros y pagos para los contratos de negocios de la Empresa con proveedores externos.
- ❖ Emite información a la Dirección Ejecutiva sobre la evolución de la tesorería de la Empresa.

- ❖ Define los estimados de crecimientos financieros de la Empresa por período.
- ❖ Elabora los instrumentos de pagos centralizados de la Empresa.
- ❖ Elaboración de los instrumentos de pagos para el aporte al presupuesto estatal.

El aseguramiento de la liquidez en Moneda Libremente Convertible (MLC) es uno de los objetivos fundamentales de la Subgerencia de Tesorería y por tanto es necesaria la comprensión de la estructura de las entradas y salidas en MLC de ETECSA.

ETECSA tiene dos fuentes de ingresos en MLC, como se puede apreciar en el diagrama, Ingresos Nacionales e Internacionales:

Figura No. 2.1.1 Fuentes y destinos en MLC. Cartera de Tesorería ETECSA.



Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos en MLC por la prestación de los servicios nacionales son rectorado por las Unidades de Negocios Cliente, Telefonía Móvil, Telefonía Pública, ENET y Cubadata siendo las encargadas de controlar los ingresos que se generen dentro del territorio nacional desde el inicio del ciclo de planeación estratégica hasta la materialización del ingreso.

Los ingresos por la prestación del servicio internacional son rectorados por la Unidad de Negocio Internacionales y son controlados y planificados por el área de Operaciones Internacionales, que los divide en estos dos grandes grupos dadas las características particulares de cada uno en cuanto a ciclos de cobros, monedas de liquidación y acuerdos de corresponsalía: ingresos provenientes de Estados Unidos e ingresos provenientes del resto del mundo. Estos Ingresos Internacionales no se tomarán en cuenta en este trabajo, por ser una unidad de negocio con características diferentes y por no desagregarse hasta nivel territorial.

Los ingresos nacionales en Pesos Cubanos Convertibles (CUC) vienen dados por los niveles de servicios prestados en el área de comercial de cada Unidad de Negocio, es ahí donde se desarrolla el proceso de su planificación en el ámbito de toda la Empresa, esta información es vital para que Tesorería a nivel de Empresa pueda proyectar en el tiempo sus flujos de efectivo. Por las características de periodicidad de los servicios que brinda la Empresa el ciclo de cobros es aproximadamente de 30 días.

Desde el punto de vista de la territorialidad de los ingresos, éstos son captados donde se generen por cada una de las gerencias territoriales en sus respectivas cuentas bancarias, donde automáticamente y por instrucciones permanentes según acuerdo ETECSA-BFI son transferidos a la cuenta central, logrando de esta forma la Subgerencia de Tesorería, la gestión estratégica y centralizada de los recursos financieros, basada en una simplificación de la administración del efectivo, pues solo necesita controlar un número pequeño de cuentas.

También al tener un monto mayor de fondos disponibles, la Empresa está en condiciones de negociar u obtener de alguna otra forma las tasas de interés más favorables en sus inversiones a corto plazo.

¿Será óptima la simplificación de la administración del efectivo en cuanto a los ingresos de la Empresa? ¿Si se les proporciona a las gerencias territoriales una herramienta para la administración del efectivo, no obtendrá la Empresa mayor disponibilidad de efectivo? Estas y otras interrogantes se pretenden demostrar en el presente trabajo.

Con relación a los pagos en CUC, es necesario señalar que desde el inicio en ETECSA han sido objeto de centralización en la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central, desde la cual se realizan todas las erogaciones de caja, tanto en el territorio nacional como en el extranjero. Es prerrogativa sólo de esta Subgerencia realizar pagos a proveedores extranjeros en la moneda convenida.

A medida que se ha consolidado la estructura de tesorería en la Empresa, ha devenido un proceso de desconcentración progresiva de los pagos hacia el nivel de las gerencias territoriales. En sus inicios, 1997-2000, se autorizó el pago de los indicadores Alimentación, Dietas y Hospedajes, los cuales tenían presupuestos de gastos aprobados, para efectuar estos pagos se solicitaba por las gerencias el estimado del trimestre, y se transfería el total solicitado por la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central.

En junio del 2000, se establece un nuevo procedimiento para la descentralización de un grupo de pagos a las gerencias territoriales, el cual fue motivado por las razones siguientes:

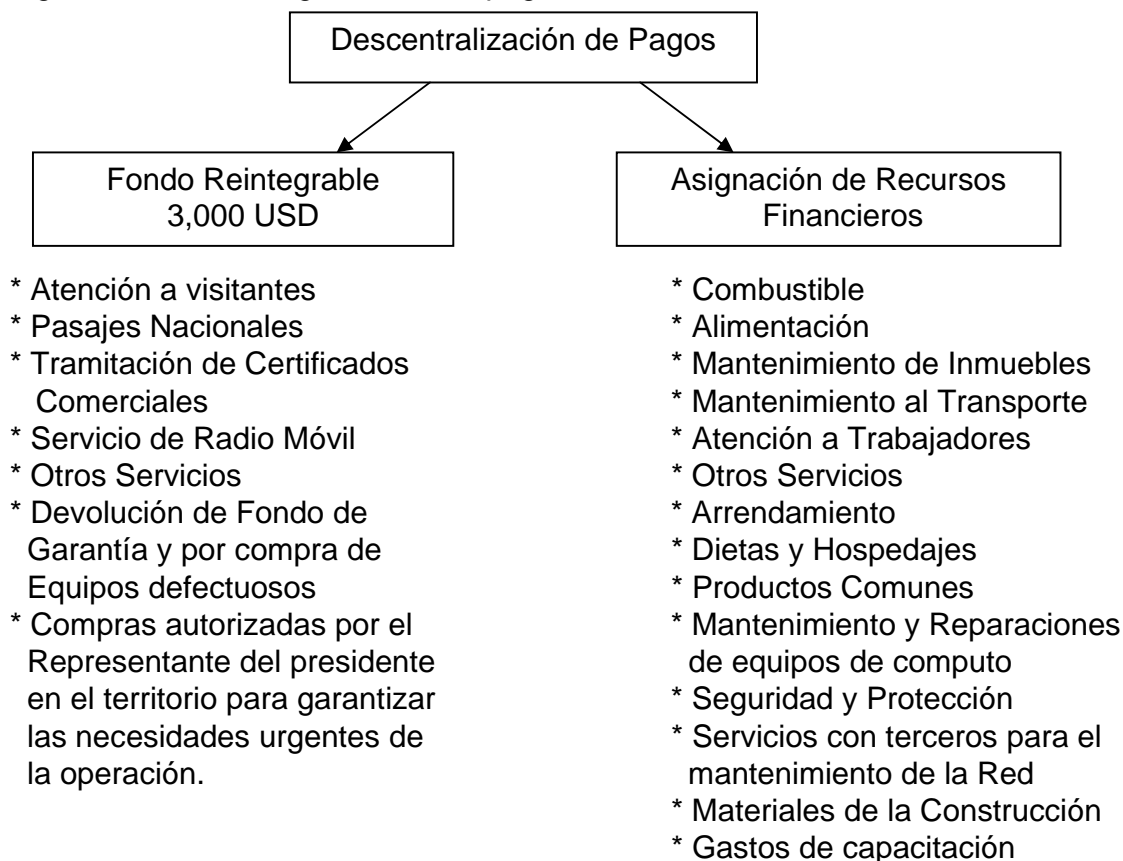
- Aumento considerable de las operaciones que realiza la Empresa.
- Creciente volumen de las solicitudes de pagos enviadas a la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central.
- Movimiento excesivo de documentación entre las Gerencias y Áreas Rectoras.
- Incremento del costo del servicio de mensajería.

- Duplicidad del registro contable.
- Demora en incumplimiento necesario de todo el ciclo de pagos.

Este mecanismo de descentralización de los pagos establecido por la Empresa, norma la solicitud semanal de transferencias bancarias por el monto estrictamente necesario para cubrir sus deudas contabilizadas en el Sistema de Contabilidad Empresarial SAP R/3 (SAP), dichas solicitudes se envían y se procesan por la Subgerencia de Tesorería que se encarga de presentar al banco el monto solicitado por cada gerencia territorial.

Este procedimiento actualmente consta de dos mecanismos: un Fondo Reintegrable y Asignación de Recursos Financieros.

Figura No. 2.1.2 Diagrama de los pagos descentralizados en ETECSA.



Fuente: Elaboración propia.



El Fondo Reintegrable de 3,000.00 usd consiste en la solicitud de reintegros periódicos por los pagos efectuados, y la Asignación de Recursos Financieros en MLC consiste en la transferencia semanal del monto solicitado por cada Gerencia Territorial que esta respaldado por las deudas contabilizadas en SAP.

Para una mejor comprensión en este trabajo se expone una breve reseña de las características y funciones de las gerencias territoriales por ser estas las que tienen la vinculación directa con los clientes que operan en Moneda Libremente Convertible (MLC), captando los ingresos nacionales que se generen en este tipo de moneda. (Ver Anexo2).

La creación de las gerencias territoriales se caracteriza por la combinación de descentralización/centralización de responsabilidades y áreas de las Unidades de Negocios, como respuesta a los cambios organizativos que impone el desarrollo tecnológico de la Empresa, diseñando estructuras divisionales orientadas a resultados, sobre la base de los procesos previamente definidos.

En la estructura orgánica de la Empresa las gerencias se insertan en el nivel operativo de dirección, representando en el territorio al Presidente Ejecutivo y su misión consiste en satisfacer la demanda de los clientes del territorio, mediante la provisión de servicios de telecomunicaciones, garantizando el crecimiento de la Empresa y el desarrollo del país.

Entre la gama de funciones y responsabilidades se destacan dos de ellas la de velar por la correcta planificación, administración de todos los recursos en el territorio y es la máxima responsable ante el Cliente de la contratación, venta y cobro de los servicios y productos de telefonía fija, móvil y datos.

Las gerencias territoriales tienen asociada directamente al Representante del Presidente “Gerente”, la Subgerencia Económica, que tiene a su cargo el grupo de Contabilidad y el de Análisis Financiero, los cuales son dirigidos metodológicamente por las Gerencias de Contabilidad y Finanzas respectivamente.

El Grupo de Análisis Financiero en las gerencias territoriales se encarga de:

- Controlar los saldos de las cuentas de efectivos, incluyendo a esto el control de los cheques y transferencias bancarias.
- Cumple con la disciplina de caja y asegura el cumplimiento de las obligaciones con la Administración Tributaria.
- Realiza el control de los presupuestos de Ingresos y Gastos, analizando las desviaciones producidas.
- Analiza los balances de situación y las cuentas de resultados del territorio.
- Gestionar el pago a los suministradores de acuerdo a las operaciones de las filiales de negocios del territorio.

Como se explicó anteriormente ETECSA está autorizada a realizar sus operaciones tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional y para ello cada gerencia territorial posee:

- ❖ Una cuenta corriente en BANDEC en moneda nacional para realizar los pagos y los ingresos que se generan en cada territorio.
- ❖ Dos cuentas corrientes en el Banco Financiero Internacional (BFI) en moneda libremente convertible, donde una es para la realización de los ingresos los cuales se transfieren automáticamente a la cuenta central de la Empresa según acuerdo BFI –ETECSA, y la otra cuenta se encarga de los egresos por concepto de pago de los bienes y servicios realizados en el territorio dicha cuenta solo dispone del monto de efectivo solicitado por la gerencia.

Con anterioridad se expuso que es de interés de la Empresa la centralización de los recursos financieros en la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central, no obstante, para algunos indicadores los pagos en MLC han sido descentralizados hacia las gerencias territoriales, pero siempre a partir de fondos transferidos centralmente, y teniendo como objetivo ganar en operatividad financiera y favorecer la reducción del ciclo de pagos.

A continuación se realiza un diagnóstico financiero basado en las razones de actividad que inciden en la liquidez inmediata, tomando como muestra a 7 gerencias territoriales.

## **2.2 Diagnóstico financiero en las gerencias territoriales de ETECSA: Casos seleccionados.**

Para mostrar la necesidad de crear los mecanismos o procedimientos financieros con el fin de gestionar la tesorería interna de la Empresa se analizan los siguientes indicadores:

- La estructura y comportamiento de las cuentas por cobrar durante los años 2005-2007 tanto a nivel de Empresa y de gerencias territoriales tomadas como muestras en el presente estudio.
- Comportamiento del ciclo de caja promedio en el grupo de gerencias territoriales que se toman como muestra para el estudio realizado durante los años 2005-2007. para medir la efectividad con que las gerencias territoriales utilizan estos activos.
- Pérdida en costo de oportunidad.

### Análisis de la estructura de las cuentas por cobrar a nivel de Empresa

Las cuentas por cobrar en MLC en los tres años de referencia del presente trabajo presentan niveles de crecimientos superiores al crecimiento de los ingresos nacionales, a continuación se muestra en la siguiente tabla las cifras alcanzadas y su interrelación.

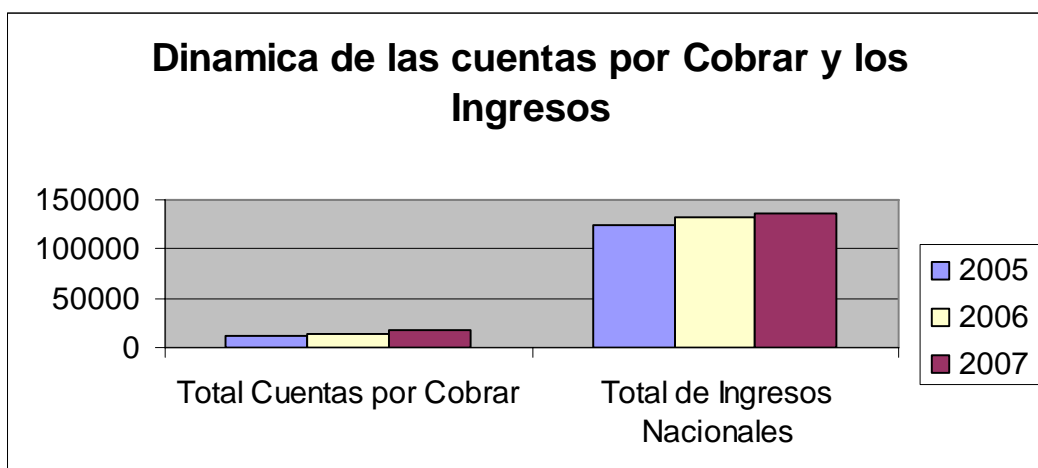
Tabla No 2.2.1 Comportamiento de las cuentas por cobrar durante los años 2005, 2006 y 2007.

RELACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN MLC Y LOS INGRESOS NACIONALES							
	2005	2006	2007	VALORES RELATIVOS		VALORES ABSOLUTOS	
				2006/2005	2007/2006	2006/2005	2007/2006
<b>Total Cuentas por Cobrar</b>	11 085	13 123	177 94.3	118%	136%	2 038	46 71.3
<b>Total de Ingresos Nacionales</b>	125 288.3	132 281.5	135 841.5	106%	103%	6 993.2	3 560
<b>Pendiente de cobro</b>	9%	10%	13%				

Fuente: Elaboración Propia.

Para una mayor comprensión de lo expuesto en la tabla anterior a continuación se expresa gráficamente la relación entre las cuentas por cobrar en MLC y los Ingresos Nacionales por este mismo concepto:

Gráfico No 2.2.1 Dinámica de las cuentas por cobrar y los Ingresos en MLC durante los años 2005,2006 y 2007.



Fuente:Elaboración Propia.

Analizando el comportamiento en CUC de las cuentas por cobrar nacionales con relación a los ingresos nacionales se aprecia que las cuentas por cobrar crecen desproporcionalmente con respecto al crecimiento de los ingresos, ya que los ingresos crecen a un ritmo menor que el crecimiento de las cuentas por cobrar. Un análisis más detallado permite reconocer que:

- Se observa tendencia de crecimiento del pendiente de las cuentas por cobrar con relación a los ingresos del año en el transcurso del tiempo de un 9% en el 2005 aumenta a un 10% en el 2006 representando 2,038 MUSD y en el 2007 el pendiente de cobro alcanzó un 13% llegando a la cifra de 4,671.3 MUSD.
- En la relación 2006/2005 las cuentas por cobrar crecen en un 18% con un crecimiento de los ingresos del 6%, es decir, frente a un crecimiento en los ingresos de 6,993.2 en MUSD crecieron las cuentas por cobrar en 2,038 MUSD.
- En el período 2007/2006 se deteriora aún más, al crecer las cuentas por cobrar en un 36% frente a un crecimiento de los ingresos de un 3%, los ingresos solo crecen en 3,560 MUSD y las cuentas por cobrar en 4671.3 MUSD.

#### Análisis de la estructura de las cuentas por cobrar y su comportamiento por edades.

El análisis de las cuentas por cobrar por edades proporciona una idea más clara de la situación de los cobros pendientes y la probabilidad de incurrir en pérdidas al no poder cobrar determinadas cuentas, a continuación se muestra en la siguiente tabla las cuentas por cobrar por antigüedad

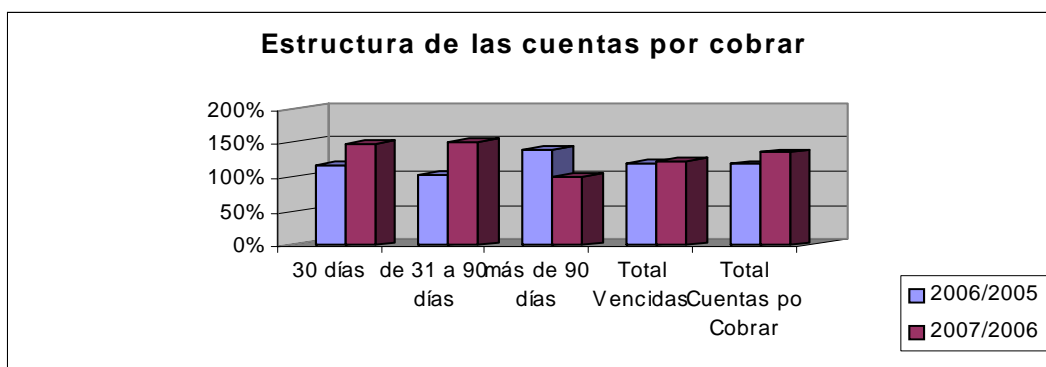
Tabla No 2.2.2 Comportamiento por edades de las cuentas por cobrar en MLC durante los años 2005, 2006 y 2007.

ESTRUCTURA	2005	2006	2007	VALORES RELATIVOS		VALORES ABSOLUTOS	
				2006/05	2007/06	2006/05	2007/06
<b>30 días</b>	5 673	6 628	9 797.6	117%	148%	955	3 169.6
de 31 a 90 días	2 915	3 013	4 534.1	103%	150%	98	1 521.1
más de 90 días	2 497	3 482	3 462.6	139%	99%	985	-19.4
<b>Total Vencidas</b>	5 412	6 495	7 996.7	120%	123%	1 083	1 501.7
<b>Total Cuentas por cobrar</b>	11 085	13 123	177 94.3	118%	136%	2 038	4 671.3

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede constar en la Tabla No 2.2.2 en el transcurso de los años analizados el envejecimiento de las cuentas por cobrar aumenta, siendo esto un aspecto negativo para la empresa ya que aumenta la probabilidad de no cobrarse, para una mejor comprensión del comportamiento por edades y su comparación entre los años 2006/2005 y 2007/2006, a continuación se muestra gráficamente los resultados obtenidos.

Gráfico No 2.2.2 Estructura por edades de las cuentas por cobrar en MLC



Fuente: Elaboración propia.

Los datos expuestos de las cuentas por cobrar a nivel de la Empresa muestran un alto monto, lo que trae como consecuencia afectación al flujo de caja.

El análisis por edades de las cuentas por cobrar proporciona información suficiente para diagnosticar que la situación de las mismas se deteriora al aumentar el porcentaje de cuentas vencidas. Al relacionar las cuentas vencidas del año 2007 con el 2006, se observa que crecen en un 23%, lo que puede representar un peligro en la realización del cobro, generando mayores costos en la cobranza y posibles costos de incumplimiento al renunciar la Empresa a su recaudación.

La Empresa tiene en estas cuentas por cobrar montos elevados de recursos inmovilizados en poder de sus clientes (al cierre del 2007 alcanza 17,794 m usd), los cuales se financian a corto plazo con estos. Lo anterior le imposibilita la utilización o inversión de estos recursos en activos adicionales que generen riquezas para la misma.

Para fortalecer este análisis se expone a continuación una muestra de gerencias territoriales y la situación de sus cuentas por cobrar.

Tabla No 2.2.3 Comportamiento por edades de las cuentas por cobrar en la muestra tomada.

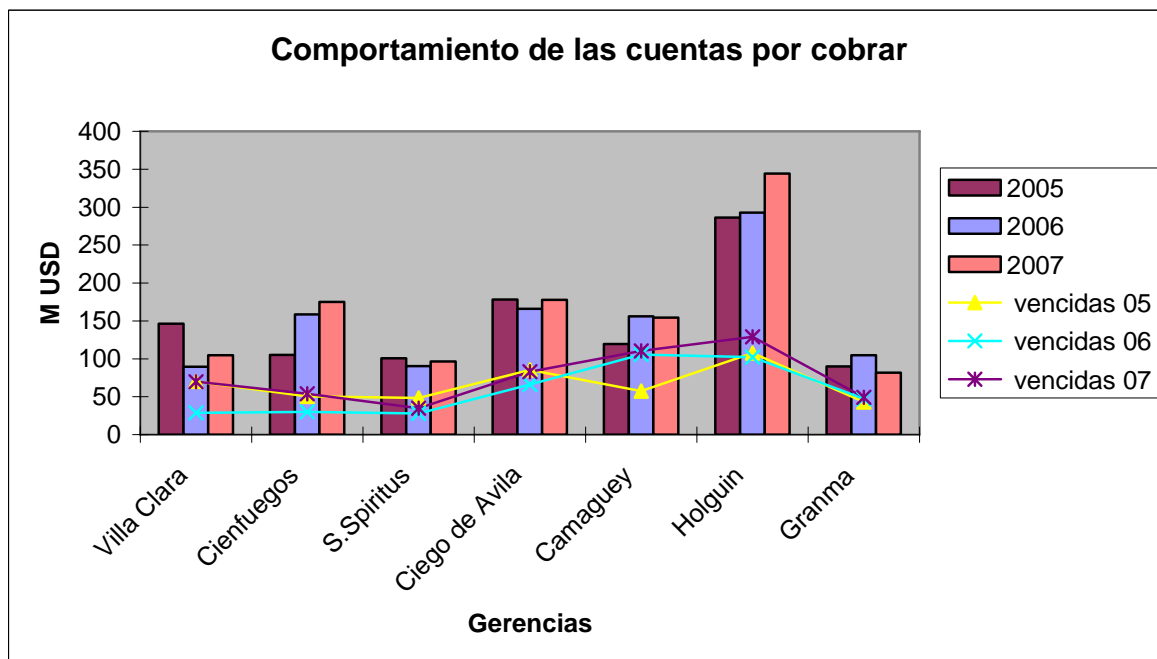
Cuentas por cobrar en MLC						
	2005		2006		2007	
Gerencia Territoriales	Total	Vencidas	Total	Vencidas	Total	Vencidas
Villa Clara	146,4	70,3	89,7	28,6	104,6	70,0
Cienfuegos	105	50,4	158,7	30,1	174,9	54,0
S. Spíritus	100,6	48,3	90,4	27,9	96,4	35,0
Ciego de Ávila	178,2	85,5	165,9	66,2	177,9	82,9
Camaguey	119,4	57,3	155,9	105,6	154,5	110,5
Holguín	286,3	107,4	292,9	102,2	344,0	129,0
Granma	90	43,2	104,9	47,3	81,9	49,3
Total de la muestra	1025,9	462,4	1058,4	407,9	1134,2	530,7

Fuente: Elaboración Propia.

Para ilustrar las cifras expuesta en la Tabla No 2.2.3, a continuación se expone a través de un grafico el comportamiento del total de las cuentas por cobrar y su antigüedad en las gerencias seleccionadas.



Gráfico No 2.2.3 Dinámica de las cuentas por cobrar en las gerencias seleccionadas.



Fuente: Elaboración Propia.

En la exposición de las cuentas por cobrar por gerencias territoriales se observa un crecimiento de estas y a la vez el aumento de las cuentas vencidas lo que aumenta la probabilidad de no cobrarse. Al cierre del 2007 las cuentas por cobrar crecieron con respecto al 2005 en 11%, las cuentas por cobrar vencidas en un 15%, lo que muestra que existe un deterioro en la cobranza y aumenta el peligro de cuentas incobrables. A continuación se analiza esta situación por gerencia territorial:

- En la Gerencia de Villa Clara al relacionar las cuentas por cobrar del 2007 con el 2005 se ve claramente que las mismas disminuyen en un 29%, lo que evidencia que ha aumentado sus acciones de cobros, pero no siendo así en las cuentas por cobrar vencidas que mantiene el 100%. En el 2007 las cuentas vencidas representan el 67%, existiendo un alto porcentaje de envejecimiento y aumenta la probabilidad de cuentas por cobrar incobrables.

- En la Gerencia Territorial de Cienfuegos al relacionar 2007/2005, el total de las cuentas por cobrar se obtiene que aumenta en un 67% y el total de las cuentas vencidas representan en el 2007 el 31%.
- La Gerencia de Sancti Spíritus tiene un decrecimiento de un 4% al comparar las cuentas por cobrar del 2007 con el 2005 y las cuentas por cobrar vencidas representan del total de cuentas por cobrar en el 2007 el 36% y en el 2005 representan el 48%, demostrando un empeoramiento en la calidad de las mismas.
- Al relacionar el total de las cuentas por cobrar del 2007/2005 de la Gerencia de Ciego de Ávila tienen un comportamiento estable y las cuentas vencidas en el 2007 representan el 47% y en el 2005 el 48%, teniendo altos montos de recursos inmovilizados imposibilitando su utilización.
- En la Gerencia de Camaguey al relacionar el total de las cuentas por cobrar del 2007 con el 2005 manifiestan un crecimiento del 29%, las cuentas vencidas al término del 2007 representan el 72% y en el 2005 representan el 48% aumentando en un 93%, teniendo altos montos de recursos inmovilizados imposibilitando su utilización y aumenta considerablemente el empeoramiento de la calidad de las cuentas por cobrar, lo que disminuye la probabilidad de cobrarse.
- La Gerencia de Holguín tiene un crecimiento de un 20% al comparar las cuentas por cobrar del 2007 con el 2005, las cuentas por cobrar vencidas en el 2007 representan del total el 38% y en el 2005 el 38% manteniendo la misma estructura en las cuentas envejecidas.
- En la Gerencia de Granma al relacionar el total de las cuentas por cobrar del 2007 con el 2005 manifiestan un decrecimiento del 9%, pero la calidad de las cuentas por cobrar vencidas se deteriora, al término del 2005 representan el 48% y al término del 2007 el 60%, aumentando la posibilidad de cuentas incobrables.

Realizando un análisis de las cuentas por cobrar vencidas y no vencidas de cada gerencia territorial se puede decir que: en el 57% de la muestra existe un crecimiento

de las cuentas por cobrar al relacionar 2007/2005 y en el 71% de los casos seleccionados la estructura de las cuentas vencidas mantienen un porcentaje elevado, lo que muestra un empeoramiento en la calidad de las cuentas por cobrar.

En las gerencias, la acción de las cuentas por cobrar está a cargo de las áreas comerciales de las diferentes filiales (Cliente, ENET, Cubadata y Telefonía Pública), y al no tener un plan financiero de los ingresos por cada área comercial no se pueden establecer mecanismos para gestionar aún más la cobranza, y al estar más dispersa la acción de cobro se le hace imposible al grupo financiero de la gerencia territorial influir en éstos.

De lo mostrado anteriormente se infiere que los mecanismos de cobro definidos por la Empresa no son los más convenientes a sus intereses, puesto que mantiene altos niveles de cuentas por cobrar en las gerencias territoriales que disminuyen la liquidez.

#### Comportamiento del ciclo de caja:

A continuación se expone el comportamiento promedio del ciclo de caja y la rotación de caja calculada en la muestra de las gerencias territoriales seleccionadas.

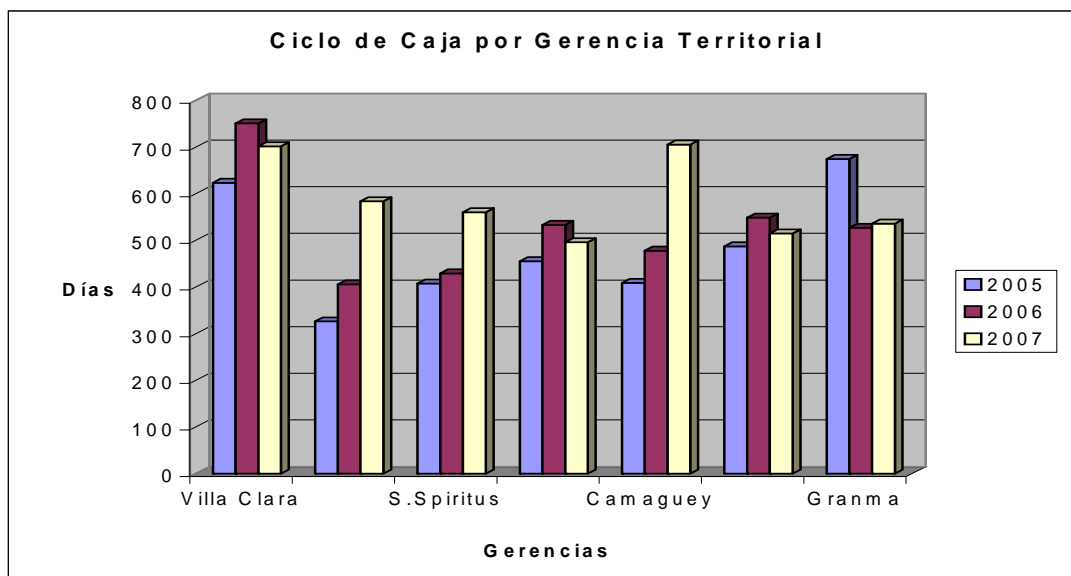
Tabla No 2.2.4 Comportamiento promedio del ciclo caja y sus componentes en la muestra seleccionada.

Promedio de la Muestra	2005	2006	2007
Ciclo de cobro promedio	36,3	41,3	38,4
Ciclo de inventario promedio	483	511	583
Ciclo de pago promedio	36,3	27,9	35,6
Ciclo de caja promedio	483	525	585
Rotación de caja	0,74	0,69	0,61

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de los ciclos de cajas promedios calculados para las gerencias seleccionadas en la tabla anterior muestran una tendencia creciente, siendo esto un aspecto negativo para la Empresa por aumentar el tiempo en que retorna el efectivo a la caja de la misma, a continuación se ilustra mediante un gráfico los cálculos efectuados para cada una de ellas y para los años tomados como referencia en el presente trabajo.

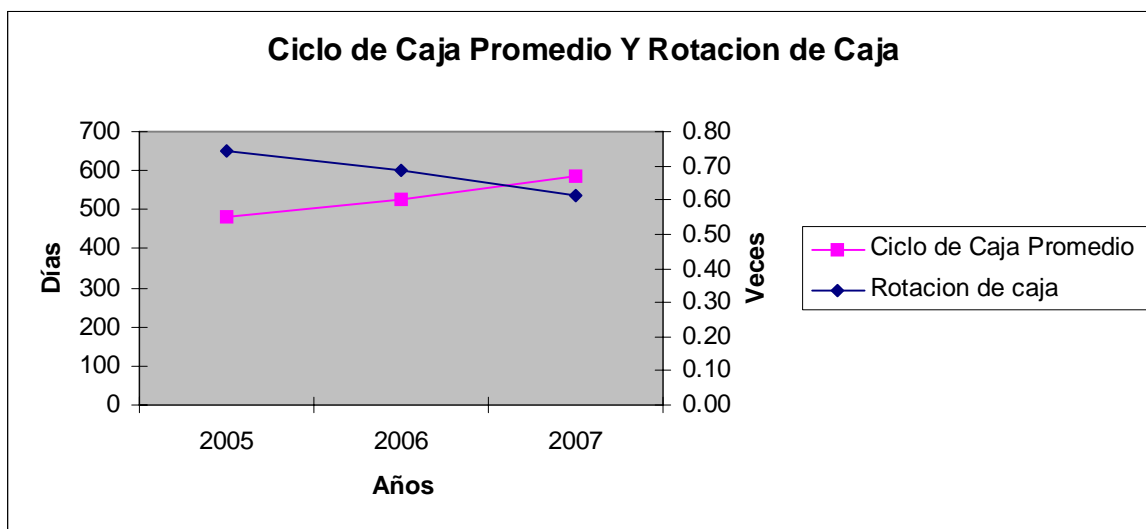
Grafico 2.2.4 Dinámica del ciclo de caja de las Gerencias Territoriales seleccionadas.



Fuente: Elaboración Propia.

El ciclo de caja promedio calculado en la Tabla 2.2.4 presenta cifras altas, lo que da al traste con una rotación de caja bastante lenta en los tres períodos analizados, a continuación su representación gráfica es la siguiente.

Gráfico No 2.2.5 Dinámica del ciclo promedio de caja y rotación de caja



Fuente: Elaboración Propia.

Analizando los resultados anteriores se puede decir que el Ciclo de Caja promedio para las gerencias tomadas en la muestra tiene tendencia creciente, lo cual es negativo para la Empresa. El tiempo que transcurre desde el momento que la Empresa realiza una salida de efectivo para la compra de materiales, hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta por la prestación del servicio es de 483, 525 y 585 días en el 2005, 2006 y 2007 respectivamente.

En los factores que inciden en el ciclo de caja se puede analizar que:

- En el ciclo de cobro promedio calculado para la muestra tomada parecería que no existen problemas en cuanto a cobranza, ya que el promedio teórico para la Empresa es de 30 días y los calculados arrojaron 36, 41 y 38 días para los años 2005, 2006 y 2007 respectivamente; pero en el análisis de la calidad de las cuentas por cobrar se demostró que esta no es buena y tienen tendencias a envejecer, lo cual dificultaría su cobro y aumenta la posibilidad de incobrabilidad.

- Como se muestra en los cálculos presentados en la Tabla N° 2.2.4, la tendencia del ciclo de inventario promedio es aumentar, por lo que puede verse afectada la Empresa por la existencia de productos ociosos en almacén que al incrementar su importe disminuye su rotación. La rotación del inventario y la eficiencia con que éste se administra son directamente proporcionales, por lo que se puede afirmar que la eficiencia en la administración de los inventarios en la muestra seleccionada es baja.

Los ciclos de inventarios para cada gerencia y como promedio total presentan cifras sumamente altas, lo que demuestra excesivos niveles de efectivo inmovilizados, imposibilitando a la Empresa la utilización o inversión de estos en activos adicionales que generen riqueza a la misma.

- El ciclo promedio de pagos en este periodo analizado para la muestra tomada es menor que el ciclo de cobros. Las cifras no son elevadas, pero con la tendencia a pagar más rápido, lo cual influye de forma negativa en flujo de caja de la Empresa.

El manejo del ciclo de caja es limitado presentando insuficiencia en la administración de su ciclo de cobros y de inventarios principalmente, lo que da al traste con una rotación de caja bastante lenta en los tres períodos estudiados.

En el análisis realizado para esta investigación se pretendió mostrar una comparación del ciclo promedio de caja calculado para los casos seleccionados con los ciclos a nivel de Empresa, lo cual no fue posible porque en los análisis financieros de la Empresa no se reflejan estas razones de actividad, siendo un aspecto negativo donde se pueden enmascarar dificultades en las políticas de cobros, políticas de pagos y de inventarios que conlleven a la Empresa a la pérdida de valores.

## Otras dificultades que se presentan en las Gerencias

### **Pérdida en costo de oportunidad:**

Las gerencias territoriales tienen descentralizadas un grupo de compras de materiales como son:

- ✓ Útiles de cocina comedor
- ✓ Insumos de computación
- ✓ Materiales para la construcción y plomería
- ✓ Accesorios eléctricos
- ✓ Materiales de ferretería
- ✓ Materiales e implementos de limpieza.
- ✓ Alimentos y atención a visitantes
- ✓ Materiales de oficinas
- ✓ Modulo de aseo
- ✓ Modelaje
- ✓ Accesorios para el transporte, neumáticos y baterías

En el momento de efectuar las compras las gerencias en muchos casos pierden facilidades de pago que les brindan algunos proveedores por no disponer del efectivo en caja para realizarlas, un ejemplo de esto es la compra de insumos de computación.

Los proveedores más importantes que existen en los territorios y que ofertan estos insumos de computación son COPEXTEL Y CIMEX, los cuales le ofrecen a ETECSA un 10% de descuento por pronto pago, no siendo aprovechado por las gerencias.

Ejemplo: En las gerencias de Ciego de Ávila y Camaguey se compraron en el 2007 insumos para computación por valor de 34,173.19 usd y 29,184.37 respectivamente; por no tener un fondo para maniobrar, la Empresa pierde por este concepto 6,300.00 usd. Es una de las limitantes que tiene el actual sistema financiero entre las gerencias y la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central.

Otra dificultad que se confronta actualmente cuando se valora la situación de la disciplina financiera en el territorio y durante la realización de las relaciones monetarios mercantiles con los proveedores fundamentales de ETECSA en el territorio, se aprecia que en muchos casos no se cumple con lo establecido en la Resolución 56/2000 del Banco Central de Cuba, al no dar posibilidad de crédito comercial por un término de 30 días, exigiendo pagos anticipados, lo cual atenta contra la disciplina de caja en las gerencias, pues siguiendo el mecanismo establecido hasta el momento si no se realiza la solicitud de los fondos una vez recibida y recepcionada la mercancía, no resulta posible materializar el pago.

Esto provoca que se tomen decisiones en las gerencias en cuanto a la realización de las compras fuera del territorio, en el caso más específico la adquisición de materiales de construcción con Comercializadora Escambray, lo cual provoca costos adicionales no planificados de transportación, combustibles, etc.

### **2.3 Procedimiento actual de gestión de tesorería entre las gerencias territoriales y la Tesorería Central de ETECSA: principales problemas.**

- La administración financiera de la Empresa está centralizada en la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central. De esta forma las gerencias territoriales desconocen su participación real en los flujos monetarios, por tanto no pueden actuar sobre ellos y tomar decisiones en correspondencia con las estrategias que se persiguen.
- Las gerencias territoriales poseen gran dependencia de la Oficina Central, lo que trae como consecuencias un desestímulo de la responsabilidad por la autogestión, así como la limitación en las funciones financieras.
- En estos momentos las gerencias territoriales no cuentan con ninguna herramienta financiera para el manejo de su tesorería, como las de presupuestación del efectivo, análisis económicos financieros, etc. y que le permita además una mejor gestión de la liquidez empresarial.
- Las gerencias territoriales al no conocer su participación y su aporte a la caja central de la Empresa, no sienten la responsabilidad de hacer corresponder



los niveles de gastos con los niveles de ingresos, es decir retardar los pagos y acelerar los cobros

- Las gerencias territoriales no pueden priorizar los pagos a determinados proveedores debido al sistema financiero establecido y al no disponer del efectivo para ejecutar su presupuesto de gastos, pierden ofertas y facilidades de pagos que brindan determinados proveedores, incurriendo en un costo de oportunidad.
- Debido a la cadena de impago que existe en el país, los proveedores brindan facilidades de pagos, las ventas generalmente se realizan Pago a la entrega, perdiéndose oportunidades de obtener recursos necesarios para la operación debido a la tardanza que se origina al solicitar el financiamiento a la Oficina Central.
- Los cobros de los servicios que presta la Empresa están rectorados por las Unidades de Negocios de Cliente, ENET, Cubadata y Telefonía Pública, las compras por la Unidad de Negocio de Servicios Compartidos y los pagos por finanzas de acuerdo al presupuesto de gastos de cada Unidad de Negocio y al no tener en las gerencias territoriales un mecanismo que engrane todos estos factores hace que cada sistema actúe de forma independiente y no tribute en los buenos resultados de las gerencias y por ende de la Empresa.
- El control de gestión de tesorería se ha implementado a través del diseño de sistemas propios que han sido personalizados de acuerdo a las necesidades internas, no estando vinculados dichos sistemas al resto de los software profesionales introducidos por la Empresa (SAP R/3), siendo este un aspecto que conspira contra la labor de planificación, el ahorro de tiempo, el aumento de la calidad de la gestión, la reducción de las tareas administrativas (información y documentos manuales).
- En las gerencias territoriales no existen mecanismos para incidir en la regulación de las compras descentralizadas y por tanto en la rotación de los inventarios.

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

- La Empresa no conoce lo suficientemente la posición financiera de cada una de las gerencias, por tanto esto limita como debe funcionar y el tratamiento adecuado a cada una.
- En los análisis financieros a nivel de Empresa no se calculan razones financieras tan importantes como las razones de actividad que miden la efectividad con que la misma está utilizando los activos empleados, por lo que desconoce el comportamiento de los ciclos de cobros, ciclos de pagos, ciclos de inventarios, y por ende el ciclo de caja de la Empresa que se deriva del cálculo de estas razones.

Una vez analizada la problemática fundamental de la Empresa en cuanto al actual procedimiento financiero en las relaciones financieras de la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central y las gerencias territoriales, se procede en el próximo capítulo a fundamentar la propuesta de perfeccionamiento.

## **CAPITULO III LA GESTIÓN DE TESORERÍA ENTRE LAS GERENCIAS TERRITORIALES Y LA TESORERÍA CENTRAL DE ETECSA: UNA PROPUESTA.**

### **3.1 Propuesta del procedimiento financiero para la gestión de la tesorería entre las gerencias territoriales y la Tesorería Central de ETECSA.**

Esta propuesta de diseño tiene como objetivo establecer un procedimiento financiero para las relaciones internas de ETECSA entre la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central y las gerencias territoriales en cuanto a la administración del efectivo en CUC.

Para sustentar este trabajo se toman como base las estrategias de la política de la administración de efectivo, con el objetivo de reducir a un valor óptimo los requerimientos de efectivo de la Empresa y que las gerencias territoriales contribuyan a ello, para lo cual:

- En cada Gerencia Territorial las cuentas por pagar en CUC se debe retardar su pago hasta donde sea posible sin perjudicar la reputación crediticia de la Empresa ante los proveedores.
- Tomar medidas que conduzcan a la administración eficiente del ciclo de inventarios para lograr aumentar al máximo la frecuencia de la rotación del mismo.
- Que la política crediticia de la Empresa sea cobrar lo mas rápido posible, permitiéndole a la misma disponer del efectivo necesario para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Aunque cada una de las estrategias anteriores posee sus limitaciones, es importante tener en cuenta la utilización de las mismas para lograr una mayor optimización de los recursos líquidos de la Empresa, y para esto es necesario tener el mínimo de efectivo disponible para las operaciones propias de la Empresa, logrando así una utilización más eficiente del mismo.

Con la propuesta de este mecanismo de organización, entre la Tesorería Central y la tesorería de las gerencias territoriales, se pueden lograr los siguientes objetivos:

- A nivel de la Tesorería Central le permitirá conocer la posición financiera de cada una de las gerencias, y por tanto el tratamiento adecuado a cada una.
- A nivel de gerencia territorial permitirá conocer su posición financiera y satisfacer las necesidades informativas a la dirección de la gerencia para la toma de decisiones.

Para la aplicación de este diseño es necesario establecer las siguientes premisas:

1. La Tesorería Central debe registrar y controlar todas las transacciones del efectivo (Ingresos y Egresos) relacionadas con cada una de las gerencias territoriales para conocer su disponibilidad.
2. Elaboración de un presupuesto de efectivo proyectado tanto en la Tesorería Central y como en cada una de las gerencias territoriales, con desglose y control mensual.
3. Que a cada gerencia territorial se le asignen los recursos en correspondencia con las necesidades que tiene proyectadas en los egresos del flujo de caja.
4. Dar autonomía a las gerencias territoriales para estimularlas en la responsabilidad que tiene por la autogestión y su incidencia en los aportes a la caja central de la Empresa.
5. Se mantengan el uso de las dos cuentas en CUC, una para ingresos y otra para los egresos como hasta ahora.
6. Que de la misma forma que la Gerencia de Finanzas mide el plan de ingresos y gastos contable, mida el plan de efectivo para que las gerencias territoriales puedan administrar este y a la vez, la Empresa conozca con qué eficiencia trabaja.
7. Si las gerencias territoriales incumplen su plan de entradas en el flujo de caja proyectado, en esa misma medida será afectado su plan de egresos, para que busquen estrategias en la administración del efectivo.

### **Relaciones financieras entre la Subgerencia de Tesorería de la Oficina Central y las gerencias territoriales.**

Las relaciones financieras internas deben fundamentarse en los criterios de desconcentración financiera, haciendo énfasis en el incremento de los ingresos, la reducción de los gastos y la optimización de los ciclos de cobros y pagos. A continuación se enuncian como se considera a partir de la presente investigación que deben establecerse estas relaciones:

1. Diseño e implementación de un sistema integral que le permita a la Tesorería Central conocer la disponibilidad de efectivo en cada gerencia.
2. Los ingresos que se realicen por cada gerencia territorial se transferirán directamente a la Tesorería Central, según el acuerdo BFI-ETECSA.
3. Solo si la gerencia territorial cumple o sobre cumple con el plan de entradas, en el flujo de caja proyectado, recibirá el total de las salidas proyectadas.
4. En la medida en que la gerencia territorial incumpla con el plan de entradas en el flujo de caja proyectado, en esa misma proporción recibirán las transferencias para efectuar las salidas proyectadas.
5. La Tesorería Central para la transferencia de efectivo hacia las gerencias territoriales, lo hará parcialmente cada 10 ó 15 días, de forma tal que no afecte su disponibilidad de caja.
6. Desconcentrar hacia la gerencia los pagos de todos los indicadores concebidos en su Plan de Gastos, para evitar el trasiego de documentos e informaciones.

Con todo lo anterior la Dirección de Finanzas de la Tesorería Central puede organizar las funciones de tesorería en las gerencias territoriales.

El área de Tesorería, dentro de la gerencia territorial, debe tener la responsabilidad de controlar y usar racionalmente el efectivo, para lo cuál tiene bajo su responsabilidad las cuentas bancarias, con el objetivo de:

- Garantizar la liquidez de la Empresa.
- Optimizar el uso del efectivo, mediante la obtención del máximo rendimiento del disponible
- Preparar proyecciones de Tesorería y procurar su cumplimiento.
- Reducir al mínimo los saldos de las cuentas por cobrar y pagar.

Para lograr estos objetivos el Tesorero en las gerencias territoriales debe desarrollar las funciones siguientes:

- Realizar los pagos.
- Revisar los ciclos de cobros y de pagos. Lo anterior persigue detectar los problemas que existen dentro la organización en este sentido, para trabajar en agilizar la gestión de cobros, que permita disponer de las entradas en el menor período posible y obtener mejores términos de pago.
- Reducir los saldos ociosos, procurando rentabilizarlos.
- Revisar las liquidaciones de intereses y las comisiones cobradas por los Bancos.
- Analizar las razones financieras básicas, lo cuál ayudaría a detectar posibles problemas de liquidez.
- Confeccionar y controlar el Presupuesto de Tesorería.
- Controlar diariamente la disponibilidad del efectivo.
- Buscar las vías para dar rapidez a los flujos de fondos y optimizar los traspasos, o lo que es lo mismo, buscar sistemas eficientes para la recolección y desembolso del dinero.
- Hacer coincidir los momentos de entradas y salidas del efectivo para equilibrar el flujo de caja.

### **Presupuesto de efectivo proyectado (Flujo de Tesorería).**

Tesorería realiza la previsión de todos aquellos flujos de fondos que puedan tener un impacto en la propia posición de liquidez de la Tesorería Central. La experiencia ha

llevado a clasificar estos flujos, fundamentalmente en cuanto a importe y vencimiento, y más tarde, en cuanto a su periodicidad sistemática o su irregularidad.

Para poder administrar el efectivo, es necesario conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la Empresa (en dónde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él (en qué lo ha aplicado).

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de mercancías o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

Al hacer el presupuesto de tesorería es útil distinguir los cobros y pagos de la operación de los que no son de operaciones. Los de operaciones son aquellos movimientos de tesorería directamente relacionados con la actividad de servicios de la empresa (cobros de los clientes, pagos a proveedores, pagos de gastos de operación, etc.). Es decir son los cobros y pagos relacionados con los ingresos y gastos de la operación, a los cuales están vinculadas directamente las gerencias territoriales.

Un aspecto que conspira hoy con la elaboración de los flujos de efectivos neto generado por la operación a nivel de la Tesorería Central, es la información al flujo en cuanto a ingresos en CUC nacionales, dado por el complejo sistema de facturación y el rápido ciclo de cobros que estos ingresos presentan, razones por las cuales no le permite poseer las cobranzas a corto plazo con un mayor nivel de certeza, tomándose la información actualmente de las cifras estimadas según el comportamiento real del presupuesto.

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

La proyección de estos flujos de efectivo desde las gerencias territoriales le proporciona a la Empresa una información más certera, ya que las mismas captan los ingresos nacionales que se generan en CUC y tienen la vinculación directa con los clientes que operan en este tipo de moneda.

A continuación se muestra el Presupuesto de Efectivo que se propone a las gerencias territoriales sobre la base de los aspectos que han sido desarrollados hasta el momento.

<b>Entradas de Tesorería</b>	
Cobros de ventas a crédito	xxx
Cobros de ventas al contado	xxx
Cobros anticipados	xxx
Transferencias recibidos de la casa matriz	xxx
Otros ingresos	xxx
<b>Total de entradas</b>	<b>xxx</b>
<b>Salidas de Tesorería</b>	
Pago de las cuentas por pagar	Xxx
Pagos anticipados	Xxx
Pagos por operaciones	Xxx
Otros pagos	Xxx
Transferencias a la Empresa	Xxx
<b>Total de Salidas</b>	<b>Xxx</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)</b>	<b>Xxx</b>
más: Saldo Inicial en Caja	Xxx
<b>Saldo Final en Caja</b>	<b>Xxx</b>
Menos: Saldo Optimo de Efectivo	Xxx
<b>Déficit o Superávit de Efectivo</b>	<b>xxx</b>



Cada gerencia territorial al elaborar un presupuesto de efectivo anual, con desglose mensual puede controlar las desviaciones del plan, conocer si los medios financieros han sido empleados eficientemente, así como también el comportamiento del efectivo en el presente y el futuro. Con el aporte de nuevas ideas por parte de las gerencias se puede lograr que se fortalezcan los nexos entre diferentes áreas de la Empresa.

El Presupuesto de tesorería es una herramienta esencial para el Tesorero dentro de su objetivo de obtención de liquidez. Su elaboración se debe llevar a cabo de la siguiente forma:

- Se efectúa una proyección del efectivo que va a entrar a la caja, atendiendo a los cobros que se van a realizar de las cuentas por cobrar de períodos anteriores, así como los cobros de la facturación de los servicios prestados del período a presupuestar. Se buscan las demás fuentes de ingreso que espera tener la Gerencia durante ese período.
- Se determinan la salida de efectivo atendiendo a los pagos a efectuar de las obligaciones de períodos anteriores y los pagos como consecuencia de las compras y los pagos de los servicios recibidos del período a presupuestar, determinándose también las demás erogaciones que se van a realizar.
- Se relacionan y agrupan las diferentes fuentes de ingresos de efectivo en el período y se totalizan.
- Se relacionan y agrupan las diferentes salidas de efectivo del período y se totalizan.
- Se resta al total de ingresos de efectivo, el total de salidas, detectándose el superávit o excedente.
- Se debe determinar el saldo óptimo de efectivo previamente a través del método que decida la Empresa.

En la elaboración del flujo de efectivo deben participar todos aquellos departamentos que pueden ofrecer la información necesaria para la estimación, tales como: área comercial de cada una de las filiales implicadas en los ingresos,

contabilidad, logística, y el resto de las áreas, ya que esto no es función solamente del tesorero.

Con este proyecto de elaborar su presupuesto de efectivo se puede determinar si las gerencias logran lo siguiente:

- Conocimiento de la Tesorería en el presente.
- Conocimiento de como será el comportamiento de la Tesorería en períodos futuros.
- Establecimiento de relaciones con los distintos departamentos.
- Control de las desviaciones del plan.
- Empleo eficiente de los medios financieros al alcance de la Empresa.

Es importante señalar que se debe revisar periódicamente el comportamiento actual contra lo presupuestado para realizar los ajustes correspondientes en el caso de las variaciones.

### **Gestión y Control del presupuesto de efectivo.**

El indicador que se toma como base es el cumplimiento del plan de efectivo mensual o plan caja proyectada y sobre esta base se elabora la propuesta de perfeccionamiento en las relaciones entre la empresa y las gerencias territoriales, para ello hay que tener en cuenta dos escenarios muy importantes:

1. Las gerencias territoriales que aportan a la Empresa, es decir, los ingresos son mayores que los egresos.
2. Las gerencias territoriales que son subsidiadas por la Empresa, es decir, los ingresos son menores que los egresos.

En estos dos escenarios pueden darse diferentes variantes en la ejecución del presupuesto de efectivo proyectado como son:

- Que cumplan con los ingresos proyectados.
  - Recibirá el monto total de los egresos proyectados

- Que no cumpla con los ingresos proyectados.
  - Recibirá de acuerdo al por ciento de cumplimiento de los ingresos proyectados, la misma proporción para ejecutar los egresos programados.
- Que sobre cumplan con los ingresos proyectados.
  - Estimular por los logros alcanzados en el aporte de efectivo a la caja central en la misma proporción que sobre cumplen, en consulta de la Tesorería Central con la dirección de la Empresa.
- Que no cumpla con los ingresos proyectados y los egresos dispuestos para el periodo tienen prioridad de pago.
  - Recibirá por excepción la transferencia para el pago de los gastos necesario para la operación de la gerencia, con la condición de recuperar el déficit cubierto. Todo esto con un análisis detallado de todas las acciones que esta acometiendo la gerencia en la gestión de cobro.

Con independencia del escenario que analice o evalúe la Tesorería Central para la desconcentración de recursos monetarios hacia las gerencias territoriales al iniciar este procedimiento las autoras proponen que:

- Para el primer mes de operación con el proyecto se le entregue a las gerencias territoriales el total del presupuesto de egresos proyectados para ese periodo.
- Que los envíos de efectivos para la realización de los egresos se realice en dos plazos.
- Que a partir del segundo mes se analice cada escenario y se aplique lo propuesto en las variantes que pueden ocurrir a la hora de ejecutarse el presupuesto de efectivo.

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

Para ello, a nivel de Empresa debe establecerse un control de la disponibilidad de efectivo por cada gerencia territorial, que le permita estar al tanto de las entradas recibidas por cada una de ellas y los trasposos de efectivos enviados hacia cada una, para lo cual debe auxiliarse de una herramienta informática que le admita controlar, supervisar y administrar los flujos de efectivos. Se propone el siguiente control:

<b>Control de la Disponibilidad Financiera por Gerencia Territorial</b>									
<b>Gerencias Territoriales</b>									
<b>S.Spiritus</b>		<b>Disponibilidad Inicial</b>		<b>Ingresos</b>	<b>Transferencias</b>		<b>Egresos</b>	<b>Disponibilidad Final</b>	
<b>No</b>	<b>Día</b>	<b>Recaudados</b>	<b>Egresos</b>	<b>Rec.</b>	<b>Recibidas</b>	<b>Enviadas</b>	<b>Realizados</b>	<b>Recaudados</b>	<b>Egresos</b>
<b>Total</b>									

Observaciones:

Cálculo:

a) Cuenta de Recaudación: Disponibilidad Inicial Recaudada + Ingresos Recaudados - Transferencias Enviadas = Disponibilidad Final Recaudado

b) Cuenta de Egresos: Disponibilidad Inicial Egresos + Transferencias Recibidas - Egresos Realizados = Disponibilidad Final Egresos

**Prioridad de Pago:**

De las transferencias de efectivo que realice la Tesorería Central hacia cada gerencia territorial tendrán los siguientes destinos.

**Primera prioridad.**

- Compra de materiales y gastos por mantenimiento y reparación de medios y equipos de la técnica.
- Pago de las comisiones por venta y prestación de los servicios.
- Compra de materiales y gastos por servicios de facturación.
- Combustible.
- Gastos relacionados con la protección al hombre.
- Gastos relacionados con la seguridad (SEPSA).
- Certificaciones e inscripciones comerciales
- Devoluciones en venta.
- Estimulación.
- Alimentación.

**Segunda prioridad:**

- Gastos relacionados con la reparación y mantenimiento al transporte.
- Gastos relacionados con la reparación y mantenimientos de equipos informáticos.
- Gastos relacionados con la reparación y mantenimientos de inmuebles.
- Gastos relacionados con la capacitación (compra de materiales, dietas, hospedajes, eventos, etc.).
- Modulo de aseo personal.
- Productos de atención al hombre (café y azúcar)
- Gastos por dietas, hospedajes y pasajes.
- Gastos relacionados con mercadotecnia.

**Tercera prioridad:**

- Compra de materiales de oficina y otros productos comunes.
- Atención a visitantes.
- Mantenimiento y reparación a equipos de oficinas.
- Mantenimiento y reparación de mobiliarios.

### **3.2.- Ilustración de escenarios en gerencias territoriales seleccionadas.**

En estos escenarios que se proyectan se dan las condiciones objetivas y sin ninguna adversidad, es decir, factores externos en el cumplimiento del plan de ingresos contables, lo cual hace posible su realización.

Se ilustrarán dos casos. Primer caso: Gerencia del escenario uno que aporta a la Tesorería Central y no cumple los ingresos proyectados en el segundo mes de ejecución. Segundo caso: Gerencia del escenario dos que es subsidiada por la Empresa y no cumple con los ingresos proyectados y los egresos dispuestos para el periodo tienen prioridad de pago.

**Escenario 1:** Las gerencias territoriales que aportan a la Empresa, es decir, los ingresos son mayores que los egresos.

- Que no cumple con los ingresos proyectados

Para este análisis de escenarios se tomo la Gerencia Territorial de Ciego de Ávila.

A continuación se muestra el presupuesto de efectivo proyectado para un año cumpliendo con todos los requisitos expuestos anteriormente para su elaboración.

Tabla 3.2.1 Presupuesto de efectivo proyectado para la Gerencia Territorial de Ciego de Ávila.

**Presupuesto de Efectivo Proyectado en CUC año 200X**

<b>Ciego de Ávila</b>	<b>enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>.....</b>	<b>Total anual</b>
<b>Entradas de Tesorería</b>					
Cobros de cuentas por cobrar pend	97064,82	98819,53	102277,64		1155609,95
Cobros de ventas al contado	20434,70	20804,11	21532,13		243286,31
Cobros de facturación del mes	247259,86	251729,76	260538,82		3163764,29
Otros ingresos	1226,08	1248,25	1291,93		14597,18
<b>Transferencias recibidas</b>					
<b>Total de entradas</b>	<b>365985,46</b>	<b>372601,65</b>	<b>385640,52</b>		<b>4577257,72</b>
<b>Salidas de Tesorería</b>					
Pago de las cuentas por pagar	25000,0	23000,00	24500		297500,00
Pagos anticipados					
Pagos por operaciones del mes	168878,15	170801,38	169479,51		2168859,42
Otros pagos					
<b>Transferencias a la Empresa</b>	175000	175000	175000		2100000
<b>Total de Salidas</b>	<b>368878,15</b>	<b>368801,38</b>	<b>368979,51</b>		<b>4566359,42</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)</b>					
	<b>-2892,69</b>	<b>3800,27</b>	<b>16661,01</b>		<b>10898,30</b>
más: Saldo Inicial en Caja	<b>25620,00</b>	<b>22727,31</b>	<b>26527,58</b>		<b>25620,00</b>
Saldo Final en Caja	<b>22727,31</b>	<b>26527,58</b>	<b>43188,58</b>	<b>.....</b>	<b>36518,30</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta gerencia tiene un nivel de ingreso promedio Mensual de 381.5 M USD, con egresos promedios de 205.9 M USD, aportando a la Tesorería Central 175,9 M USD como promedio mensual.

Incumple con la proyección de los ingresos en el segundo mes.

¿Cómo procedería la Tesorería Central en este caso?

En el mes de febrero la Gerencia Territorial de Ciego de Ávila en su disponibilidad de efectivo real muestra los siguientes resultados.

Tabla 3.2.2 Control de la disponibilidad de efectivo para la Gerencia Territorial de Ciego de Ávila.

**Control de la Disponibilidad Financiera por Gerencia Territorial**

**Gerencia Territorial: Ciego de Avila**

		Disponibilidad Inicial		Ingresos	Transferencias		Egresos	Disponibilidad Final	
No	Día	Recaudados	Egresos	Rec.	Recibidas	Enviadas	Realizados	Recaudados	Egresos
1	1-feb	8250.55	14804.22	27243.06	96900.00	7250.55	3265.87	28243.06	108438.35
2	2-feb	28243.06	108438.35	24939.54		27243.06	6789.20	25939.54	101649.15
3	3-feb	25939.54	101649.15	11112.99		24939.54	27654.35	12112.99	73994.80
20	28-feb	27873.88	25022.50	21536.22		26873.88	12895.36	22536.22	12127.14
<b>Total</b>				<b>347742.74</b>	<b>193800.00</b>	<b>333457.07</b>	<b>196477.08</b>		

Fuente: Elaboración propia

Después de conocer los resultados del mes de febrero para la Gerencia de Ciego de Ávila se compara con lo planificado para determinar el grado de cumplimiento y, según sea el comportamiento, aplicar la variante propuesta.

Tabla No 3.2.3 Cumplimiento del presupuesto de efectivo del mes de febrero en la Gerencia territorial de Ciego de Ávila

**Análisis del presupuesto de efectivo en la gerencia de Ciego de Ávila**

Presupuesto de Efectivo Divisa	Febrero		
	plan	Real	variación
<b>Ciego de Ávila</b>			
<b>Entradas A Tesorería</b>			
Cobranza	372601,65	347724,7	0,93
<b>Transferencias recibidas</b>		193800,0	
<b>Total de entradas</b>	372601,65	541524,70	1,45
<b>Salidas de Tesorería</b>			
Pagos por operaciones del mes	193801,38	196477,08	1,01
Transferencias a la Empresa	175000,00	333457,07	1,91
<b>Total de Salidas</b>	368801,38	529934,15	1,44
<b>Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)</b>	3800,27	11590,55	3,05

Fuente: Elaboración propia



El análisis del cumplimiento del flujo de caja proyectado para el mes de febrero muestra que la Gerencia Territorial de Ciego de Ávila incumple con el plan de efectivo en un 7%, por lo que Tesorería Central aplicará lo establecido en la propuesta, sancionando a la gerencia en los egresos proyectados para el mes de marzo, quedando de esta forma:

Importe de los egresos proyectados para marzo: 193,979.51

Porcentaje de cumplimiento del plan de efectivo: 93%

Transferencia a realizar en el mes de marzo: 180,400.00

En dos plazos sería: 90,200.00

Para el mes de marzo esta gerencia se verá afectada para cumplir con sus obligaciones de pago en 13,579 usd. Por lo que tendrá que analizar las causas del incumplimiento de las entradas al flujo de caja y tomar acciones para compensar esta situación.

**Escenario 2** Gerencias territoriales que son subsidiadas por la Empresa, es decir, los ingresos son menores que los egresos.

- Que no cumpla con los ingresos proyectados y los egresos dispuestos para el periodo tienen prioridad de pago.

Para este escenario se escogió a la División de Sancti Spiritus como prototipo de gerencias que son subsidiadas en esta moneda por la Empresa debido al desarrollo económico del territorio. A continuación se ilustra el presupuesto de efectivo que debe ser proyectado para un año, cumpliendo con todos los requisitos antes expuestos para su elaboración.

Tabla No 3.2.4 Presupuesto de efectivo proyectado para la Gerencia Territorial de Sancti Spiritus.

**Presupuesto de Efectivo Proyectado en CUC año 200X**

<b>Sancti Spiritus</b>	<b>enero</b>	<b>febrero</b>	<b>marzo</b>	<b>total</b>
<b>Entradas de Tesorería</b>				
Cobros de cuentas por cobrar pend	42184,18	43129,35	42753,51	517393,41
Cobros de ventas al contado	8880,88	9079,86	9000,74	108924,93
Cobros de facturación del mes	107458,66	109866,34	108908,94	1330991,62
Otros ingresos	532,85	544,79	540,04	6535,50
Transferencias recibidas	32000	32000	32000	384000,00
<b>Total de entradas</b>	<b>191056,58</b>	<b>194620,35</b>	<b>193203,23</b>	<b>2347845,45</b>
<b>Salidas de Tesorería</b>				
Pago de las cuentas por pagar	23.500,00	25.000,00	24.500,00	287500,00
Pagos anticipados				
Pagos por operaciones del mes	172079,72	160878,57	169621,29	2064780,78
Otros pagos				
Transferencias a la Empresa				
<b>Total de Salidas</b>	<b>195579,72</b>	<b>185878,57</b>	<b>194121,29</b>	<b>2352280,78</b>
Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)	-4523,14	8741,78	-918,06	-4435,33
más: Saldo Inicial en Caja	12650,00	8126,86	16868,64	12650,00
Saldo Final en Caja	8126,86	16868,64	15950,57	8214,67

Fuente: Elaboración propia

Esta gerencia tiene un nivel de ingresos promedios mensual de 163.6 M USD, con egresos promedios de 196.0 M USD, subsidiándola la Tesorería Central por 32.4 M USD como promedio mensual.

En la simulación de este escenario se prevé que incumpla con la proyección de las entradas en el mes de enero y en el mes de febrero las salidas dispuestas para ese periodo tienen prioridad de pago.

Para este caso la Tesorería Central procedería de la siguiente forma:

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

Como se expuso anteriormente, para el primer mes de trabajo cada gerencia recibirá el total de egresos proyectados para ese mes en dos plazos, después de analizar los flujos de efectivo del primer mes se aplicará lo establecido en cada premisa.

A continuación la disponibilidad de efectivo en la Gerencia Territorial de Sancti Spíritus, la que es analizada por la Tesorería Central.

Tabla No 3.2.5 Control de la disponibilidad financiera para la Gerencia Territorial de Sancti Spíritus.

**Control de la Disponibilidad Financiera por Gerencia Territorial  
Gerencias Territoriales**

S.Spiritus		Disponibilidad Inicial		Ingresos	Transferencias		Egresos	Disponibilidad Final	
No	Día	Recaudados	Egresos	Rec.	Recibidas	Enviadas	Realizados	Recaudados	Egresos
1	3-ene	2155.25	10494.75	5225.55	97800	4225.55	6265.87	3155.25	102028.88
2	4-ene	3155.25	102028.88	5720.00		2155.25	3789.20	6720.00	98239.68
3	5-ene	6720.00	98239.68	1965.75		5720.00	25654.35	2965.75	72585.33
20	28-ene	19712.15	23443.03	19625.54		18712.15	10955.36	20625.54	12487.67
21	31-ene	20625.54	12487.67	10625.30		19625.54	1524.30	11625.30	10963.37
<b>Total</b>				121632.9	195600	112162.80	195131.38		

Fuente: Elaboración propia

Después de conocer los resultados del mes de enero para esta gerencia, Tesorería Central lo confrontará con lo planificado y así aplicar lo que corresponde.

Tabla No. 3.2.6 Análisis del cumplimiento del presupuesto de efectivo para la Gerencia Territorial de Sancti Spiritus

Análisis del presupuesto de efectivo en la gerencia de Sancti Spiritus

Presupuesto de Efectivo Divisa	Febrero		
	plan	Real	variación
Santi Spiritus			
Entradas A Tesorería			
Cobranza	159056,58	121632,9	0,76
Transferencias recibidas	32000,00	195600,0	
Total de entradas	191056,58	317232,85	1,66
Salidas de Tesorería			
Pagos por operaciones del mes	195579,72	195131,38	1,00
Transferencias a la Empresa		112162,80	
Total de Salidas	195579,72	307294,18	1,57
Flujo Neto de Efectivo (Entradas – salidas)	-4523,14	9938,67	

Fuente: Elaboración propia

La tabla expuesta anteriormente con el análisis del flujo de caja proyectado para el mes de enero en la Gerencia de Sancti Spiritus muestra que incumple con el plan de efectivo en un 76%, la Tesorería Central, cumpliendo con la premisa de transferir los egresos proyectados en la misma proporción que cumplen las entradas, para el mes de marzo procederá de la siguiente forma:

Importe de los egresos proyectados para febrero: 185,878.57

Porcentaje de cumplimiento del plan de efectivo: 76%

Transferencia a realizar en el mes de febrero: 140,600.00

En dos plazos sería: 70,300.00

Para el mes de marzo esta gerencia se verá afectada para cumplir con sus obligaciones de pago en 45,300 usd. Por lo que tendrá que accionar y buscar soluciones en la gestión de cobros y pagos para cumplir con las obligaciones del próximo mes.

Si la gerencia, después de haber cumplido con las prioridades de pago establecidas, le queda por pagar algún indicador de la primera y segunda prioridad, entonces, solicitará con previo análisis de las gestiones realizadas para incrementar las entradas a la caja, la transferencia para estos pagos, teniendo la Tesorería Central la prerrogativa de enviarla.

### **3.3 Análisis del impacto del procedimiento propuesto sobre la situación actual.**

El análisis financiero dirigido a la detención oportuna de desviaciones no deseadas y la toma de medidas para su corrección debe ser flexible, sistemático y objetivo lo cual se logra mejor a través de la desconcentración financiera.

La flexibilidad garantiza su adaptabilidad a los cambios externos e internos del objeto analizado: los indicadores y criterios analíticos que se necesitan hoy para poner al descubierto las principales debilidades en la gestión de la división, pueden perder efectividad mañana, con lo cual deben ser perfeccionados o sustituidos por otros que se adaptan mejor a las nuevas exigencias. Si el análisis se realiza centralizadamente puede resultar demasiado rígido para adaptarse a la diversidad de los cambios en cada una de las divisiones o gerencias.

La sistematicidad (análisis diarios, semanales, decenales) garantiza que la detención de las desviaciones sea oportuna para su corrección y no “disecciones sin remedio de fenómenos muertos”. El análisis centralizado, en muchos casos, por lo costoso de la infraestructura de la transmisión de la información y la compleja operación de los datos, no permite una alta frecuencia en la realización de los análisis, limitándose a una periodicidad mensual después del cierre contable.

La objetividad de los análisis garantiza su veracidad y esta no se alcanza solamente con cifras y cálculos sino que deben complementarse con análisis cualitativos, emanados de la observación in situ, la experiencia diaria y el conocimiento del objeto de estudio. Cuando el análisis financiero es centralizado pierde riqueza y objetividad. Además, los resultados de estos análisis cualitativos generalmente no pueden ser cuantificados y se hace difícil transmitir en toda su significación al nivel central.

Las decisiones relacionadas con el análisis de la cartera de clientes, la concesión de créditos comerciales, la gestión de cobros y pagos, las relaciones con los bancos y otras instituciones financieras locales para la utilización de productos y servicios a corto plazo, la obligaciones con los órganos de administración tributaria, el control de la tesorería y la rentabilidad, etc. Gana calidad y rapidez cuando se acercan a las divisiones o gerencias.

A continuación se muestran los rendimientos que alcanza la Empresa con el actual procedimiento financiero entre la Tesorería Central y las gerencias territoriales, además la simulación de escenarios y su impacto en la eficiencia y eficacia de la Empresa.

Partiendo del supuesto de que las nuevas relaciones entre la Tesorería Central y las gerencias territoriales se enfatizan en el incremento de los ingresos, la reducción de los gastos y la optimización de los ciclos de cobros y pagos, esta propuesta de perfeccionamiento puede lograr que mensualmente se cobre el 75% o más de la facturación de los ingresos por la prestación de los servicios, que los directivos en aras de cumplir con el plan de efectivo propuesto busquen nuevas formas de ingresos nacionales en usd (llegando a un 2%), y a la vez como tienen que ajustarse al presupuesto de egresos asignado, minimicen los gastos (en un 5%), además de optimizar los ciclos de cobros, ciclos de inventarios y ciclos de pagos, optimizando por ende el ciclo de caja.

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

Se presentan los estados financieros en USD de la Empresa correspondientes al cierre 2007, comparados con los obtenidos después de aplicar las variables simuladas.

Tabla No 3.3.1 Balance General de ETECSA al cierre del 2007 y los resultados obtenidos de aplicar las variables simuladas.

<b>EMPRESA TELECOMUNICACIONES DE CUBA</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>2007</b>		
<b>MMUSD</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>2007</b>	<b>PROPUESTA</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		
EFFECTIVO	56.9	67.7
CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	49.6	45.1
INGRESOS ACUMULADOS POR COBRAR	25.3	25.3
INVENTARIOS	27.6	26.2
OTRAS PARTIDAS DEL CIRCULANTE	111.5	111.5
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>271.0</b>	<b>275.8</b>
ACTIVO A LARGO PLAZO	1.0	1.0
ACTIVOS FIJOS	856.2	856.2
ACTIVO DIFERIDO	19.4	19.4
OTROS ACTIVOS	4.6	4.6
TOTAL DEL ACTIVO SIN RECLASIFICACION SAP	1152.1	1156.9
RECLASIFICACION SAP	1441.9	1441.9
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>2594.0</b>	<b>2598.8</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>		
<b>PASIVO</b>		
PASIVO CIRCULANTE	141.7	130.1
PASIVO A LARGO PLAZO	93.4	93.4
OTROS PASIVOS	199.0	199
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>434.1</b>	<b>422.5</b>
<b>CAPITAL</b>		
CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	1600.0	1600
RESERVAS PATRIMONIALES	64.8	64.8
UTILIDADES RETENIDAS	495.1	511.5
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>2159.9</b>	<b>2176.3</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>2594.0</b>	<b>2598.8</b>

Fuente: Estados Financieros de ETECSA 2007 y Propuesta elaborada por las autoras a partir de las variables simuladas.

Con el análisis del balance general solo se puede conocer y evaluar aspectos de índole financiero en la empresa, Pero si se desea conocer y evaluar sus aspectos económicos tales como sus resultados, a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos del periodo, se confecciona el Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 3.3.2 Estado de Resultado cierre 2007 y el obtenido de aplicar las variables de simulación.

<b>EMPRESA TELECOMUNICACIONES DE CUBA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>2007</b>		
	<b>MMUSD</b>	
	<b>2007</b>	<b>PROPUESTA</b>
TOTAL INGRESOS NETOS P/PRESTACION SERVICIOS	316.7	323.7
GASTOS DE LA EMPRESA	-166.3	-156.1
UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES	151.6	167.6
OTROS GASTOS E INGRESOS	-5.6	-5.6
UTILIDAD BRUTA DEL PERIODO	146.0	162
RESERVAS PARA CONTINGENCIAS	-7.3	-7.3
UTILIDAD DEL PERIODO	138.7	154.7
MENOS: IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES	-0.7	-0.8
UTILIDAD NETA	137.9	153.9

Fuente: Estados Financieros de ETECSA 2007 y Propuesta elaborada por las autoras a partir de las variables simuladas.

A partir de los estados financieros mostrados se calcularon tres razones financieras que muestran el rendimiento en divisa con que trabaja actualmente la Empresa y los que obtendría la Empresa de aplicar la propuesta de perfeccionamiento expuesta en este trabajo.



Tabla 3.3.3 Razones Financieras calculadas al cierre 2007 y el obtenido de aplicar las variables de simulación.

<b>Indicadores de rendimientos</b>	<b>2007</b>	<b>Propuesta</b>
Rentabilidad sobre las ventas netas	43.70%	47.80%
Rentabilidad Económica	12.03%	13.37%
Rentabilidad Financiera	6.38%	7.07%

Fuente: Elaboración propia.

- La rentabilidad sobre la ventas netas aumenta en un 4.1% lo que demuestra que la Empresa ha sido capaz de extraerle utilidad a la gestión de sus activos, lo que significa que por cada peso vendido se generaron 4 centavos más de utilidad antes de intereses e impuestos, aplicándose la propuesta de perfeccionamiento.
- La rentabilidad económica muestra que de aplicar la propuesta se pueden alcanzar resultados superiores en la eficiencia con que se gestionan los activos. Esto significa que por cada peso de activos promedios se generan 13 centavos de utilidades antes de intereses e impuestos, superior en 1 centavo a la obtenida actualmente.
- La rentabilidad financiera muestra el rendimiento extraído a los capitales propios, lo que significa que por cada peso de capital propio la Empresa actualmente genera 6 centavos de utilidad neta, y aplicando la propuesta alcanzará un rendimiento mayor de los capitales propios al obtener 7 centavos por cada peso de utilidad neta.

El análisis de sensibilidad realizado por el impacto de las distintas variables expuestas muestra la efectividad del procedimiento financiero propuesto para las relaciones financieras internas entre la Tesorería Central y las gerencias territoriales en ETECSA.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación realizada se puede concluir lo siguiente

1. El análisis efectuado en la estructura y comportamiento de las cuentas por cobrar tanto a nivel de Empresa como en las gerencias territoriales seleccionadas permitió detectar los siguientes problemas:
  - ⇒ En las cuentas por cobrar existen montos elevados de recursos inmovilizados lo que imposibilita la utilización o inversión de estos recursos en activos adicionales que generen riquezas para la Empresa.
  - ⇒ La calidad de las cuentas por cobrar se deteriora al aumentar el porcentaje de las cuentas vencidas, representando un peligro en la realización del cobro, generando mayores costos en la cobranza y posibles costos de incumplimiento al renunciar la Empresa a su recaudación.
2. La administración de ciclo de caja promedio es limitado en las gerencias seleccionadas, presentando insuficiencia en la gestión de sus ciclos de cobros y de inventarios principalmente, lo que da al traste con una rotación de caja bastante lenta.
3. Las gerencias territoriales incurren en un costo de oportunidad al no disponer del efectivo para ejecutar su presupuesto de gastos, perdiendo ofertas y facilidades de pagos que brindan determinados proveedores
4. El alto grado de centralización en la Tesorería Central de los recursos financieros, motiva al desestímulo de la responsabilidad por la autogestión en las gerencias territoriales.

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

5. Las gerencias territoriales no cuentan con una herramienta financiera para el manejo de su tesorería, como las de presupuestación del efectivo, análisis económicos financieros, etc., que les permita además una mejor gestión de la liquidez empresarial.
6. La carencia de un sistema informativo que le posibilite la gestión de tesorería según las necesidades internas de la Empresa es un aspecto que conspira contra la labor de planificación, el ahorro de tiempo, el aumento de la calidad de la gestión, la reducción de las tareas administrativas y la toma de decisiones.
7. Los análisis financieros a nivel de Empresa no reflejan el cálculo de las razones financieras de actividad las cuales miden la efectividad con que la misma está utilizando los activos empleados, desconociendo el comportamiento de estos, tanto a nivel de Empresa como de gerencia territorial.

## **RECOMENDACIONES**

Sobre esta base, se recomienda:

1. Aplicar la Propuesta de Perfeccionamiento en las relaciones financieras de la Empresa con sus gerencias territoriales, proyectada en el desarrollo del trabajo para la obtención de mejores resultados, lográndose una acción directa de la administración financiera sobre la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.
2. Desconcentración financiera hacia las gerencias territoriales en las decisiones relacionadas con la gestión de cobros y pagos, el análisis de carteras de clientes, las relaciones con los bancos y otras instituciones financieras locales para la utilización de productos y servicios a corto plazo, ganando calidad y rapidez en la detección oportuna de desviaciones no deseadas en el control de los recursos financieros y en la toma de medidas para su corrección.
3. Exigir por el cálculo y análisis de los ciclos de maduración de la empresa, para lograr una mayor optimización de los recursos líquidos, permitiéndole detectar los problemas que existen dentro la organización en este sentido, para agilizar la gestión de cobros, que permita disponer de las entradas de efectivo en el menor período posible y obtener mejores términos de pago, optimizando por ende el ciclo de caja.
4. Diseñar un sistema integral que le permita a la Empresa controlar, evaluar y gestionar todas las operaciones relacionadas con el flujo de efectivo, de tal forma que faciliten la información y la realización de análisis tanto a nivel de Tesorería Central como de cada una de las gerencias territoriales.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. - Amat, O. Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 3ª. Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1994.
2. - Adell, R., Ketterer, J.A. Gestión de Tesorería con Futuros Financieros. EADA Gestión, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, Año 1999.
3. - Anthony, R. La Contabilidad en la Gestión de Empresas. Texto y Casos. Unión Tipográfica Editorial Hispano - America, 1ra Edición en Español, Año 1964.
4. - Arenda Hipolito A.W. Gestión Técnico Económica. Ramón Areces S.A.
5. - Bernstein, Leopald A. Análisis de estados financieros. Tomo 1. Ediciones española, 1993.
6. - Borrás Atiénzar A. Francisco. Una aproximación al mundo empresarial Editorial Caja de Ahorros del Mediterráneo. 1998.
7. - Bolten Steven. Administración Financiera. México. Editorial Limusa. 1996. 895 pág.
8. - Brealey R y Myers S. Fundamentos de Financiación Empresarial. 4ta edición. Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. Madrid 1993.
9. - Blanch, L.L., Elvira, E., Navalón, M. Cash Management. (Gestión de Tesorería). Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2ª. Edición.
10. - Buckley, A. La Esencia de la Administración Financiera. Editorial A Simon & Chuster Company.
11. - Bueno, E. Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.
12. - Centro de Estudios Gerenciales. Publicación periódica No 11 mes 1998.
13. - CANEC. Manual para el Funcionamiento de la Tesorería. Grupo Corporativo EMSUNA. Año 1998.
14. - DECO 030-2003, Procedimiento para la descentralización de pagos de un grupos de indicadores. Dirección de Economía ETECSA.

15. - Drucker PF. La gerencia tareas, responsabilidades y practicas. Ed. El Ateneo. Buenos Aires 1987.
16. - García, Ana Margarita. Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería para el Grupo de Producciones Porcinas, sus Empresas, Unidades y Granjas de Nuevo Tipo. Año 1999.
17. - Centro de Información Científica y Técnica de la Escuela Superior de la Industria Básica. Finanzas. Año 1996.
18. - Fernández, M. Estados Financieros y Mercantiles. Unión Tipográfica. Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, Año 1948.
19. - Ferruz, L. Dirección Financiera. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, Año 1994.
20. - Font, J., Elvira, O. Confección y análisis de Balances. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona Año 1998.
21. - Gitman, L. Fundamentos de Administración Financiera.
22. - González Jordan B. Introducción a las Decisiones Financieras Empresariales.
23. - Johnsos, R. Administración Financiera. Compañía Editorial Continental S.A. Traducción de la 2ª. Edición en Inglés, Año1964.
24. - Lotte, L. La Tesorería en la Empresa. Editorial Francisco Casanovas Editor.
25. - Marín, Zeida. La Tesorería en Instituciones Financieras. Caso. FINTUR S.A. Tesis de Diploma. Año 1998.
26. - Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 6 de 1998 sobre las Normas Financieras para el Registro y Control de las Compras y Ventas de Mercancías y Servicios. Año 1998.
27. - Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 30 de 1998, sobre las Funciones distributivas dentro de Agrupaciones Empresariales. Año 1998.
28. - Ministerio de finanzas y Precios. Decreto Ley No. 192 Administración Financiera del Estado. Año 1999.
29. - Myddelton, D.R. La Esencia de la Administración Financiera. Pentice – Hall Hispanoamericana S.A. Mexico.
30. - Resolución 56 del 2000 del Banco Central de Cuba

31. - Resolución 64 del 2000 del Banco Central de Cuba
32. - Resolución No 18 del 2002 del Presidente ejecutivo de ETECSA, sobre la gestión de cobro.
33. - Resolución No 22 del 2003 del Presidente ejecutivo de ETECSA, sobre las compras de productos descentralizados en ETECSA.
34. - Reyes Maricela. Conferencias de la asignatura Gestión financiera operativa. Maestría en Finanzas. Universidad de la Habana. 2004
35. - Sabaté, V. La Gestión de Tesorería y los Mercados Monetarios en la Banca. Editorial EADA Gestión, Año 1990.
36. - Sito, Aracely. Análisis Financiero para Detectar las Causales de Insuficiencia Monetaria en la Empresa de Producciones Metálicas, Año 1999.
37. - Sito, Aracely. Curso Básico de Contabilidad, Año 1998.
38. - Weston, J.F. y Brigham E.F. Fundamentos de Administración Financiera. Cuarta edición. Editorial Mac Graw Hill México 1993.

#### ***Sitios Consultados en Internet***

[www. Telemat.com/mi-tienda/Finanzas](http://www.telemat.com/mi-tienda/Finanzas)

[www. Fibanc.es/camgsp.htm](http://www.fibanc.es/camgsp.htm)

[www. Bjssoft.com/esp/products/bancaele/gstediv.htm](http://www.bjssoft.com/esp/products/bancaele/gstediv.htm)

[www.ncs.es/director/tesoreria.htm](http://www.ncs.es/director/tesoreria.htm)

[www.dimoni.com/Productos/99/Tesoreria.htm](http://www.dimoni.com/Productos/99/Tesoreria.htm)

[www. aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)

[www. fibanc.es/tesorsp.htm](http://www.fibanc.es/tesorsp.htm)

[www.mirror.citibank.com.sg/argentina/spa/co/ar21100a.htm](http://www.mirror.citibank.com.sg/argentina/spa/co/ar21100a.htm)

[www.procuno.pta.es/procuno/cm7.htm](http://www.procuno.pta.es/procuno/cm7.htm)

[www. bsantander.cl/empresas/pm-emp.htm](http://www.bsantander.cl/empresas/pm-emp.htm)

[www.telemat.com/mi-tienda/Finanzas.htm](http://www.telemat.com/mi-tienda/Finanzas.htm)

*“Procedimiento para la Gestión Financiera de la Tesorería Interna de ETECSA:  
su impacto en la Eficacia y la Eficiencia.”*

[www.economist.com](http://www.economist.com)

[www.acces.com](http://www.acces.com)

[www.harvard.com](http://www.harvard.com)

[www.librería.bosch.com](http://www.librería.bosch.com)

[www.library.phila.gov.com](http://www.library.phila.gov.com)

[www.cica.es./docu/cds-java.htm](http://www.cica.es./docu/cds-java.htm)

[www.monografia.com](http://www.monografia.com)

[www.Directivos.com/S\\_tesoreria.htm](http://www.Directivos.com/S_tesoreria.htm)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)