

La administración del efectivo en el Instituto Cubano de Investigaciones de la Caña de Azúcar: análisis y propuesta

Yaimi Guerra-García

Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA).

Vía Blanca No. 804 y Carretera Central, San Miguel del Padrón, La Habana, Cuba.

yaimi.guerra@icidca.azcuba.cu

RESUMEN

El aporte práctico de este trabajo en la empresa Instituto Cubano de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ICIDCA), está dado en poder diseñar un procedimiento financiero para la administración del efectivo a corto plazo, que facilite el trabajo del administrador financiero, al permitirle una gestión eficiente de la tesorería, mientras lo novedoso, es poder aplicar las técnicas y métodos de avanzada de administración financiera que se utilizan a nivel internacional, en una empresa cubana, adaptadas a las particularidades de la economía nacional.

Palabras clave: finanzas, administración, efectivo.

ABSTRACT

The practical contribution of this work in the ICIDCA is to design a financial procedure for the administration of short-term cash, which facilitates the work of the financial administrator, that contribute to a better use of cash. The novelty is to apply the advanced financial management techniques and methods used internationally, in a Cuban company, adapted to the particularities of the national economy.

Key words: finance, administration, cash.

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es de vital importancia para el control de los ingresos financieros, con los que se realizan las operaciones monetarias correspondientes al manejo de una empresa, mientras la administración del efectivo permite mantener un nivel adecuado de liquidez y cumplir con las obligaciones de pago.

En el contexto de la economía cubana actual, marcada por las tensiones financieras y el recrudecimiento del bloqueo, la gestión financiera y del efectivo demanda ser más flexible para mantener la sostenibilidad del desarrollo del país.

Esto ha conllevado a la ejecución de una serie de cambios en el sector empresarial, para elevar el nivel competitivo entre empresas, las que deben gestionar sus actividades con un máximo de eficiencia, que les permita hacer frente a sus compromisos al vencimiento, sin caer en impagos que afecten y reduzcan la imagen financiera de las organizaciones.

Es por ello que, entre los muchos elementos que los empresarios deben controlar, es importante dar seguimiento a la liquidez de las empresas. Así sucede con la Empresa Instituto Cubano de Investigación de los Derivados de la caña de Azúcar (ICIDCA), la que opera sin limitaciones finan-

cieras en sus operaciones con efectivo, pues mantiene un alto nivel de efectivo disponible e índices de liquidez excesivos.

El presente trabajo analiza la salud financiera de la Empresa, dadas sus características y los altos niveles de tesorería que presenta. Hubo una limitación importante durante el desarrollo de la investigación, fue que la evaluación realizada partió de la revisión de la documentación económica disponible y al ser una de las pocas empresas con estas características en el país, no es posible apoyarse en un referente, lo que impide un mejor resultado.

DESARROLLO

El modelo de gestión económica de la Empresa hasta el 2013, fue presupuestado con tratamiento diferenciado, mantenía la actividad de investigación presupuestada; pero, a su vez, contaba con algunas producciones derivadas de los resultados de dichas investigaciones. Pasó al sistema empresarial a partir del año 2014 y cambió su estructura de entidad presupuestada con tratamiento diferenciado a empresa, y no se previó fuente financiera para la actividad investigativa, tuvo que sufragar los gastos asociados a esta, mediante un crédito bancario que fue amortizado con las ventas de la parte productiva. A partir del 2015, el presupuesto del Estado, a través del Centro de Investigación y Tratamiento del Medio Ambiente (CITMA) analiza la devolución de un segundo crédito, para la investigación sin cargos financieros asociados.

En esa misma etapa se crea el Fondo de Ciencia e Investigación (FONCI), que constituye la fuente financiera para la ejecución de la totalidad de los proyectos de investigación de la Empresa hasta que, en el 2018, el Grupo AZCUBA crea un fondo de desarrollo (Azcuba) para sufragar aquellos proyectos propios de interés para el sector. Además, se elaboraron fichas de precios en las que se establecía un porcentaje por concepto de *know how*, por encima del costo de un 25 % para las producciones y de un 10 % para los servicios, lo que permite pagar investigaciones de interés de la propia Empresa. A partir de diciembre del 2016, las empresas del Grupo AZCUBA fueron objeto de un tratamiento especial con vistas a la futura reunificación monetaria. Este consistió en aplicar una tasa cambiaria de 3:1 para las materias primas importadas, lo que originó un incremento de las fichas de costo de varias producciones, así como sus precios de venta. Este ajuste de precios entra en vigor a partir del 2017, lo que provocó aumento en el valor de las ventas, pero no en los niveles físicos. Por esta razón, ese año el Grupo y sus empresas alcanzan altos niveles de utilidad.

En el primer trimestre del 2018 se analizaron las fichas de precios de las producciones a las que se les disminuye el porcentaje del *know how* asociado, de un 25 % a un 10 %, estos ajustes se implementaron a partir de ese momento, para reducir el margen de utilidad de la Empresa. Hasta el momento de esta investigación las fichas se mantienen actualizadas.

La Empresa tiene como procedimiento de cobro un plazo de 90 días para la actividad de los servicios y un plazo de 60 días para la actividad productiva, lo que implica un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar, causado por la contradicción entre la política de cobro (incremento del plazo) que aumenta las cuentas por cobrar y el cambio en las fichas de costo, que incrementa las ventas, aunque este último tema se corrige en el 2018.

Como procedimiento de pago tiene establecido un plazo de 30 días para los servicios y 60 días para las producciones, lo que no incide en el aumento de la rotación de las cuentas por pagar, la cual se afecta por el aumento del precio de los insumos y no, precisamente, por la política de pago; mientras, la rotación de los inventarios aumenta ligeramente sus niveles cuando debieran tener una alta rotación, según la planificación del área productiva, debido a que se reciben de una vez, todos los insumos del año, por problemas de importación, por lo que existe un alto número de productos ociosos en almacén.

Debido a las políticas aplicadas y a la no utilización de la fuente depreciación por inejecución en más de un 50 % de las inversiones planificadas, el ICIDCA, durante los últimos cinco años, ha mantenido altos niveles de efectivo en banco que se reflejan en un alto índice de liquidez empresarial, tienen un saldo medio de efectivo muy elevado; que le permite tener un superávit de efectivo, y que evidencia algunas enfermedades financieras, como por ejemplo: la sobre inversión en efectivo.

El procedimiento que se propone, se basa en la administración del efectivo y contempla tres etapas, garantizadas a partir de la implementación de determinados pasos, que se concretan en la realización de tareas y culmina con la valoración de los resultados. Su objetivo es definir las políticas de administración del efectivo que tendrán correspondencia con las políticas de cobro, inventarios y pagos que aplica la Empresa; y, al mismo tiempo, que muestren un cambio en el ciclo de caja y en el efectivo medio a mantener, de manera que garanticen el efectivo suficiente para atender el programa de pagos. Además, se elaborará un presupuesto de efectivo que incluya el resultado del cambio en las políticas para evitar que existan saldos excesivos. De ahí la importancia de la administración del efectivo para el ICIDCA, porque es el medio para obtener mercancías y servicios.

La utilización de una combinación de las políticas básicas de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, tendría mejores efectos en los requerimientos de caja para operar y deben maximizar las utilidades con respecto a la utilización de del efectivo.

A continuación se muestra el impacto de la propuesta.

Etapas No. 1. Búsqueda de políticas de administración del efectivo.

Combinación de las políticas:

- Disminución del período promedio de inventarios de 122 a 101 días
- Aumento del período promedio de cobros de 93 a 118 días
- Aumento del período promedio de pagos de 159 a 180 días

Etapas No.2. Revisión del ciclo de caja que determine el efectivo medio a mantener.

Con la combinación de estas políticas de administración de efectivo, el ciclo de caja pasa a ser de 39 días. Se logra además disminuir el efectivo medio necesario en operaciones de 2709.19MP a 1806.12MP, lo que favorece la rotación de la caja 9 veces al año.

Etapas No.3. Elaboración del presupuesto del efectivo.

Al comparar el resultado del presupuesto de efectivo del año 2018 con el de la propuesta, se aprecia que disminuye ligeramente el costo de mantener un saldo de efectivo ocioso y el costo de oportunidad de mantener el efectivo inmovilizado.

Necesidad de efectivo (real actual)	3 070.6
Necesidad de efectivo (según la propuesta)	2 680.2
Disminución de la necesidad de efectivo	390.5

El resultado de este procedimiento tiene gran influencia sobre la liquidez general de la Empresa, pues se logra disminuir de 12.42 a 6.61 mientras la liquidez inmediata disminuye de 9.19 a 4.92, aunque todavía presenta valores por encima del rango requerido, lo que mejora la efectividad con la que administra sus recursos.

A pesar del procedimiento propuesto, la Empresa aún mantiene un exceso de efectivo por valor de 2680.2 MP, si de este se descontase 1 800 MP, correspondiente al valor de las inversiones previstas, que hasta el cierre del 2018 han incumplido, todavía quedarían 880.2 MP en fondos inmovi-

lizados, los que pudieran invertirse en un depósito a plazo de un año a la tasa vigente en el país, o aportarse al Grupo AZCUBA, para el financiamiento de otras empresas del sector.

CONCLUSIONES

1. En la Empresa objeto de estudio no se aplican políticas de administración del efectivo que conlleven a la disminución del ciclo de caja, por lo que el saldo medio con que opera la entidad es muy elevado.
2. El exceso de efectivo se mantiene inmovilizado, no se invierte oportunamente. Esto indica que el presupuesto de efectivo no se utiliza como herramienta en su administración.
3. El procedimiento propuesto permite conjugar las técnicas de administración financiera que se aplican en el mundo y darle a la empresa una herramienta para la orientación, coordinación, análisis y control de los recursos más líquidos, se logra disminuir el costo de mantener efectivo inmovilizado, lo cual incide en la disminución de la liquidez, con el fin de mejorar su gestión económico -financiera.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar las políticas de administración del efectivo propuestas que logren disminuir el ciclo de caja, de forma que se disponga más rápidamente del efectivo desembolsado.
2. Aplicar el procedimiento propuesto de forma operativa, que propicie un control sistemático de su ejecución, de manera tal que los directivos puedan realizar ajustes y tomar decisiones que lo conviertan en un verdadero instrumento de gestión.
3. Invertir los fondos en exceso en su actividad corriente y buscar la alternativa entre la oportunidad de ganar interés sobre fondos inactivos, las que pudieran ser invertir en un depósito a plazo de un año a la tasa vigente en el país, o aportar al Grupo AZCUBA, para el financiamiento de otras empresas del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Brealey, R. Myers, S y Allen, F. *Principios de Finanzas Corporativas*. 9na Ed, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México (2010).pág. 859 - 874.
2. Gitman, L. *Principios de Administración Financiera*. (12ma Ed.) Pearson Educación, México (2012). pág.61 - 70, 115, 120- 126, 546-587.
3. Van Horne, J. *Fundamentos de Administración Financiera*. 13ra Ed Pearson Educación, México (2013). pág. 221- 244.