



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO, BASADO EN EL MODELO DE
MILLER-ORR, EN DOS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA REGIÓN
METROPOLITANA, DURANTE EL PERÍODO ENERO - DICIEMBRE
2011.**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Tesista: Ana Ortiz Aravena.

Profesor Guía: Patricio Russell.

VALPARAÍSO, 2012.

TABLA DE CONTENIDOS.

RESUMEN.	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.	7
1.- Antecedentes Generales.	7
2.- Sistema de Control.	7
2.1.- Gestión.....	8
2.2.-Evolución de control de gestión.	9
3.- Administración de Efectivo.	11
3.1.- Razones para mantener efectivo.	12
3.2.- Los cuatro principios básicos para la administración del efectivo.	13
3.3.- Liquidez y su función.	14
3.4.- Factores para el saldo de efectivo.	15
3.5.- Técnicas para la administración de efectivo.	16
a.- Presupuesto de Efectivo.	16
a.i.- Saldo Mínimo Requerido.	17
a.ii.- Saldo Óptimo de efectivo.	17
a.iii.- Saldo Máximo de efectivo.	18
b.- Estados financieros proyectados.....	18
c.- Flotación.	18
c.i.- Flotación de Cobro.	18
c.i.i.- Flotación de desembolso.	19
d.- Aceleración de Cobros.	19
e.- Bancos concentradores.....	19
f.- Demora en los desembolsos.	19
g.- Pago de Nómina.....	20
4.- Capital de Trabajo.	20
5.- Política de Coberturas.	22
6.- Modelos de Administración de Efectivo.	23
6.1.-Modelo de Miller-Orr.	23
6.2.- Modelo de Beranek.....	25
6.3.- Modelo de Baumol.	26

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
PROBLEMA.	28
Pregunta de Investigación.	28
OBJETIVOS.	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.	29
PROPUESTA METODOLÓGICA.	30
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	36
D. Análisis de la información:	39
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	51
Conclusiones finales.	53
BIBLIOGRAFÍA.	55
ANEXOS.	57
Anexo N°1.	57
Anexo N°2.	61
Anexo n°3.	65
Anexo n° 4.	69
Anexo n° 5.	72
Anexo n° 6.	75
Anexo n° 7.	78
Anexo n° 8.	86
Anexo n° 9.	87
Anexo n° 10.	88
Anexo n° 11.	89
Anexo n° 12.	90
Anexo n° 13.	91

Anexo nº 14.....	92
Anexo nº 15.....	93
Anexo nº 16.....	94
Anexo nº 17.....	95
Anexo nº 18.....	96
Anexo nº 19.....	97
Anexo nº 20.....	98
Anexo nº 21.....	99
Anexo nº 22.....	100
Anexo nº 23.....	101
Anexo nº 24.....	102
Anexo nº 25.....	103
Anexo nº 26.....	104
Anexo nº 27.....	105
Anexo nº 28.....	106
Anexo nº 29.....	107
Anexo nº 30.....	108
Anexo nº 31.....	109
Anexo nº 32.....	110
Anexo nº 33.....	111
Anexo nº 34.....	112
Anexo nº 35.....	113
Anexo nº 36.....	114
Anexo nº 37.....	115
Anexo nº 38.....	116

Anexo nº 39.....	117
------------------	-----

TABLA DE FIGURAS.

Figura 1: Elementos de un sistema de control.	8
Figura 2: Ciclo del capital de trabajo.	20

TABLA DE GRÁFICOS.

Grafico 1: Modelo de Miller-Orr.....	24
Grafico 2: Modelo de Baumol.....	27
Grafico 3: Modelo de Miller-Orr Empresa Nº 1 Año 2011.....	44
Grafico 4: Modelo de Miller-Orr Empresa Nº 2 Año 2011.....	50

RESUMEN.

Las organizaciones buscan utilizar sus recursos de la manera más eficientemente posible y la administración del efectivo es uno de los principales objetivos, ya que deben ser capaces de solventar las operaciones, pagar sus pasivos, invertir en el crecimiento de la misma y retribuir a sus dueños. Por lo tanto la presente investigación tiene por objetivo principal el análisis del control de gestión en la administración del efectivo de dos empresas de la región metropolitana.

La presente investigación se abordará a través de la realización de entrevistas a los Gerentes General, Gerentes de Finanzas, Jefes del Departamento de Contabilidad, Contadores de las empresas, se diseñará y aplicará una lista de cotejos en base al manejo del efectivo. Se aplicará el modelo de Miller-Orr basado en la información contable y financiera de la organización.

Como resultado finalmente la información obtenida a través de los instrumentos de observación mencionados anteriormente, con respecto a la aplicabilidad de los modelos utilizados en función de cada uno de sus parámetros de evaluación sobre la administración del efectivo; para concluir respecto de los resultados finales de cómo se encuentra el sistema de control de gestión en la administración del efectivo basado en el modelo de Miller-Orr.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

1.- Antecedentes Generales.

El control de gestión nace como una herramienta de management (Administración). A partir de las últimas décadas, las organizaciones están en un proceso de cambios constantes, producto de los entornos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia, en un contexto de avanzada tecnología, ha provocado que esta se transforme con celeridad. De ahí que con la era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para explotar sus activos y saber manejar el efectivo. Esta situación, de cambios constantes del ambiente de negocio, hace necesario que las empresas para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño y administración de su efectivo

2.- Sistema de Control.

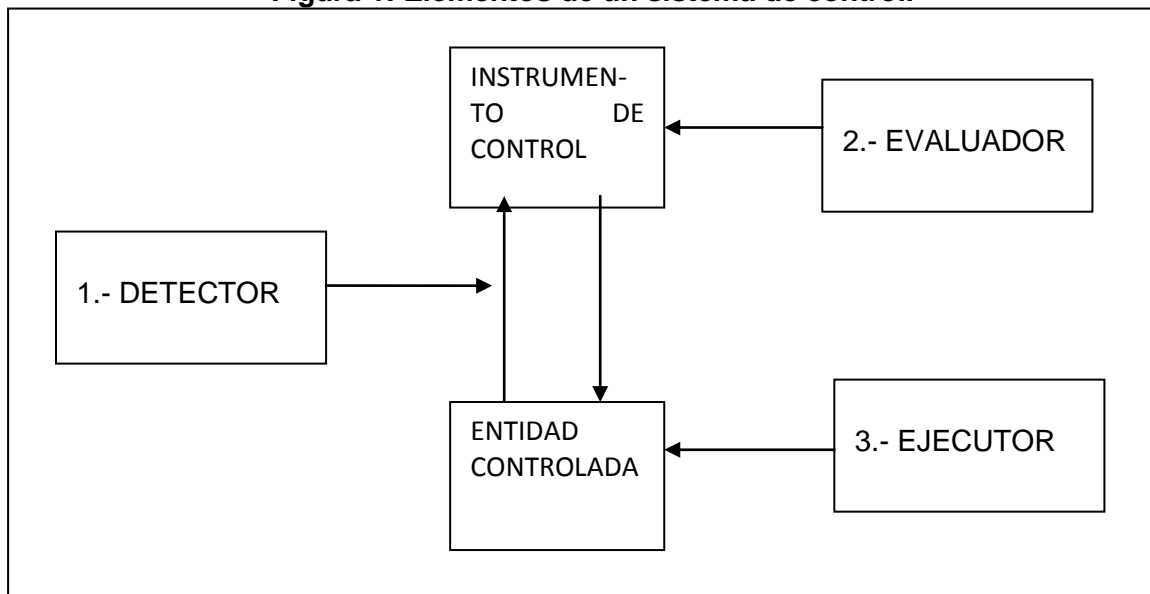
En general, los sistemas de control su función principal es monitorear que algo se realice en condiciones óptimas e idóneas. Para Anthony (2003) sistema se define como “una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades”. (Anthony, 2003; 5).

Por su parte se debe entender que control es la acción de medir, verificar y comparar con un estándar deseado, por lo que las organizaciones deben de ser controladas, estableciendo indicaciones que aseguren los propósitos de la misma, para ello deben de contar con un sistema de control que las respalde.

Al señalar que se trata de un conjunto de actividades se deduce que estos pueden estratificarse, es así que, todos los sistemas de control cuentan con al menos cuatro elementos:

1. Un detector o sensor: es un indicador que mide lo que está ocurriendo en el proceso que se está controlando.
2. Un Evaluador: es un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo comparándolo con lo que debería de ocurrir.
3. Un Ejecutor: es un instrumento que altera el comportamiento si el evaluador así lo indica.
4. Una red de comunicación: es un instrumento que transmite entre el detector y el evaluador, y entre el evaluador y el ejecutor.

Figura 1: Elementos de un sistema de control.



Fuente: Anthony, R. 2003.

2.1.- Gestión.

Al definir lo que es un sistema de control es necesario hablar del concepto de gestión. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo. Por lo tanto, gestión implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, o sea, la administración de una empresa o de un negocio.

2.2.-Evolución de control de gestión.

Kaplan (2000) plantea que desde finales de la década de los setenta, existen crecientes cuestionamientos de la utilidad del control de gestión tradicional, la cual se encuentra excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros que privilegiaban el análisis de los costos de fabricación.

Desde la década del setenta a la fecha las organizaciones se han situado en entornos cada vez más competitivos, dinámicos y globalizados, involucrando múltiples modificaciones con respecto a sus controles de gestión, como ir desarrollando una serie de herramientas que no solamente se basan en costos, sino que exige tener capacidades para obtener el éxito competitivo y la habilidad para invertir y gestionar a la organización a que logre sus metas y objetivos.

Se puede abordar el concepto de control de gestión desde diferentes perspectivas. Para efectos de la presente investigación se profundizará en dos de ellos.

El control de gestión tradicional está inserto al interior de la organización porque los encargados de administrar lo relacionaron directamente al control interno, quienes al momento de tomar decisiones fácilmente se podía encontrar con varias deficiencias tales como:

1. Se entrega poca atención al entorno empresarial. Los sistemas tradicionales de los indicadores financieros ignoraban a los clientes y a la competencia, no avisar de los cambios en el sector del negocio. Los indicadores financieros básicos que se aplican en la mayoría de sistemas de control de gestión se centran más en aspectos internos que externos.
2. No consideran los requisitos actuales de la empresa y su estrategia. Se centran en indicadores monetarios e ignoran otros indicadores no financieros como por ejemplo, la satisfacción del cliente, la calidad del producto y la flexibilidad de la producción.

3. Puede entregar información engañosa. Los directivos suelen basarse en informes mensuales y trimestrales lo cual favorece las decisiones de corto plazo, en otras palabras se pueden manipular los indicadores financieros arrojando resultados engañosos y por consiguiente poca credibilidad en el análisis en la toma de decisiones.

Siguiendo a Kaplan (2000) el control de gestión tradicional, ha estado principalmente centrado en asegurar la eficiencia de las organizaciones. Si bien esto se justifica plenamente en el siglo XX, época de creciente industrialización, donde la preocupación principal de las empresas era controlar sus costos.

En la última década, el control de gestión tradicional ha recibido críticas por las siguientes razones:

- Se centran sólo en los resultados.
- Muestran resultados pasados.
- Tienden a optimizar el corto plazo.
- Muestran resultados que pueden generar señales contradictorias, como que una compañía con buenos resultados financieros no necesariamente es la empresa más desarrollada.

Por su parte el control de gestión moderno se centra no sólo en lo interno de la organización, sino que también considera todo lo externo que pudiera influir en el buen funcionamiento de la organización en cuanto al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Se puede destacar las siguientes ideas claves del control de gestión moderno:

- Los directivos obtienen recursos a través del trabajo de otros.
- La planificación estratégica define objetivos y políticas
- Gran importancia en el resultado, en la eficiencia y eficacia en toda la organización.

Actualmente el control de gestión es tomado como una función más amplia y que recae sobre quienes administran los recursos; la necesidad de un monitoreo constante de la

organización, se traduce en vigilar que se estén cumpliendo la efectividad de las actividades programadas y que estas sean necesarias para alcanzar los principales objetivos que la organización se planteó.

Aquellos que operan a niveles inferiores en una organización, no tienen la perspectiva adecuada para resolver las difíciles soluciones de compromiso, requeridas para maximizar los beneficios de la empresa como un todo, en especial cuando se encuentran ante una serie de situaciones que afectan a su propia unidad en la organización.

A nivel de negocio están los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la firma. Los gerentes de negocios deben considerar cuidadosamente las directrices corporativas generales en su formulación y puesta en marcha de las acciones estratégicas, ateniéndose a los recursos totales asignados a su unidad particular de negocios.

3.- Administración de Efectivo.

La administración de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. Según Traba, Figueredo, García y Pérez (2008) la mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio. Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, sin caer en mantenerlo ocioso en el banco, ganando muy poco.

La administración de efectivo se resume como administración financiera a corto plazo; en ella se convierten todas las cuentas corrientes, involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y su inversión temporal mientras este se encuentra dentro de la empresa. Los flujos de efectivo actualmente constituyen una herramienta indispensable en la toma de decisiones de la organización. El efectivo se define a menudo como un activo que no genera utilidades, ya que, es necesario para pagar la mano de obra, comprar activos fijos, pagar los impuestos, impositivos, dividendos, entre otros.

Los componentes del efectivo que se considerarán dentro de esta investigación serán el efectivo en caja y el efectivo en banco.

Siguiendo a los autores el efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para su uso personal.

La administración de efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo; ya que son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. Además estos activos líquidos pueden funcionar como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una crisis de solvencia.

3.1.- Razones para mantener efectivo.

Las empresas mantienen el efectivo por las siguientes razones:

- 1.- Transaccional: Para hacer pagos, como compras, salarios, impuestos y dividendos derivados de las operaciones normales.
- 2.- Especulativo: Aprovechar las oportunidades temporales, como la disminución repentina del precio de las materias primas.
- 3.- Precautorio: Mantener un cojín de seguridad, o amortiguador, para satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo. Cuanto más predecibles sean las entradas y salidas de efectivo de una empresa, menor será el efectivo que se debe tener para cubrir necesidades preventivas. La capacidad de obtener préstamos de manera expedita para las necesidades imprevistas de efectivo también disminuye la necesidad de este saldo de efectivo. (Van Horne 2002. p 226.)

3.2.- Los cuatro principios básicos para la administración del efectivo.

Según Mendoza (2004) existen cuatro principios básicos que conducen a una administración correcta del flujo de efectivo. Estos flujos están destinados a lograr un balance entre los flujos de entradas de dinero y los flujos de salidas de dinero, de tal forma que la empresa pueda influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

a) .- 1er principio: “Incrementar las entradas de efectivo”.

- Vender más productos o en caso de un negocio de servicios, atender más clientes.
- Incrementar el retorno que están generando los activos de la compañía. (Producir más dinero con el mismo monto de activos). (Barra 2010. P 53.)

b).- 2do principio: “Acelerar las entradas de efectivo”.

- Mientras más pronto recaudo más rápido puedo colocarlo a trabajar para que proporcione un retorno.
- Situación ideal desde el punto de vista del negocio: Todos los clientes pagarán inmediatamente por los productos que compran.
- Se deben otorgar créditos: Meta es estimular a los clientes para que cancelen lo más pronto posible. (Incentivo: Descuentos)
- Transferencias Electrónicas mediante un sistema de red v/s cheque.
- Comparación de alternativas. (Barra 2010. P 55.)

c).- 3er principio: “Disminuir las salidas de dinero”.

- Reducción de montos de salida de flujo de efectivo. (Monto Neto de Flujo de Ingreso), mediante reducción de costos.

- Disminuir el riesgo de hacer negocios. El riesgo se equipara a la incertidumbre, y un negocio que enfrenta mucha incertidumbre debe tener mucho efectivo disponible. (Barra 2010. P 54.)
- d).- 4to principio: “Demorar las salidas de dinero”.
- Aumentar la cantidad de tiempo que la firma tiene posesión de efectivo.
 - Dilatar los pagos de facturas lo más prolongado posible. (Cuidado con traspasar los límites juego limpio). (Barra 2010. P 56.)

Según Mendoza (2004) se debe hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, ya que, si vendo sólo al contado y no con ventas al crédito acelero las entradas de dinero; pero hay riesgo que disminuya el volumen de las ventas, o sea, no incrementaría las entradas de efectivo.

3.3.- Liquidez y su función.

El término Efectivo o Activos Líquidos se usa para designar el dinero y los activos que se convierten con facilidad en dinero. Los activos presentan diferentes grados de liquidez. Por definición el dinero es en sí mismo el más líquido de todos los activos y los demás dependen de la facilidad con que pueden convertirse en efectivo. Según Russell (2011) este concepto se asocia a la capacidad que poseen los activos para convertirse en efectivo, sin una pérdida significativa de su valor. Administrar la liquidez corresponde a las decisiones de inversión y financiamiento de corto plazo, que permitan una coordinación entre los recursos disponibles y los compromisos asumidos.

Para los que no sean dinero, la liquidez tiene dos dimensiones:

- 1.- El tiempo necesario para convertir el activo en dinero.
- 2.- El grado de seguridad asociado con la razón de conversión, o precio, obtenido por el activo.

3.4.- Factores para el saldo de efectivo.

El determinar las necesidades de efectivo de una organización y saber los saldos que este debe de mantener, se debe a ciertos factores tales como:

- La sincronización de las entradas y salidas de efectivos, donde las primeras van a depender de las ventas al contado, las cuentas por cobrar e ingresos por intereses, entre otros; las salidas van a depender de las cuentas por pagar, compras al contado, pago al personal, impuestos, dividendos e intereses, inversiones en activos, entre otros. Todo esto permite desarrollar el presupuesto de efectivo, que es el instrumento que determina cuáles y cuántos son las necesidades de efectivo y en qué momento van a tener su ocurrencia. El presupuesto de efectivo permite determinar los momentos en que se tenga efectivo ocioso para invertirlos en Valores Negociables.
- Costos de los saldos insuficientes, aquí se consideran todos los gastos que sean necesarios para la consecución del efectivo, es decir, los costos de las transacciones, las cuentas perdidas por contar con efectivo, los gastos en consecución de un préstamo, entre otros.
- Los costos por mantener saldos de efectivo excesivos, que va a estar representado por el no aprovechamiento de invertir el efectivo ocioso.
- Los costos de administración, que están relacionados por los gastos del personal y de operaciones propios de la organización.
- La incertidumbre en la determinación de los flujos de efectivos, así como de sus salidas. De aquí se desprende el colchón de seguridad que debe de tener la empresa.

3.5.- Técnicas para la administración de efectivo.

a.- Presupuesto de Efectivo.

El presupuesto de efectivo es una herramienta de gran significancia en los procesos de planificación y control financiero de las organizaciones, ya que, influye en las decisiones con respecto a la administración de los fondos monetarios.

El presupuesto de efectivo (o flujo de caja) según Van Horne (2002) es el presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de dinero (efectivo) de la organización, en un periodo de tiempo determinado. Es de gran importancia este presupuesto para saber el déficit o excedentes de efectivo y tomar las decisiones correspondientes como por ejemplo:

- Si se prevé un déficit de efectivo:
 - Solicitar oportunamente un financiamiento
 - Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
 - Solicitar un crédito comercial.
 - Cobrar al contado y no al crédito (otorgar menor crédito)

- Si se prevé un excedente de efectivo:
 - Invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria o equipos.
 - Invertirlo en adquirir materia prima o mercadería.
 - Invertirlo en la expansión del negocio.
 - Usarlo en inversiones en acciones, entre otros.

El presupuesto de efectivo puede implantarse tanto en las empresas pequeñas, medianas, como en aquellas de operaciones significativas, ya que son un medio de planificación y control.

Las ventajas de tener un adecuado presupuesto de efectivo son:

- Eficiencia en la administración de los fondos permitiendo así el cumplimiento de sus obligaciones, además de tener suficiente liquidez para situaciones de emergencia.

- Aumento en la otorgación crediticia para sus clientes.

- La toma de ventajas de oportunidades de negocios que puedan surgir de imprevistos.

a.i- Saldo Mínimo Requerido.

Dentro del presupuesto de efectivo existe lo que se denomina Saldo Mínimo de efectivo, que es el saldo óptimo de efectivo que la organización debe de mantener.

La magnitud del saldo mínimo de efectivo depende de tres factores:

- 1.- Capacidad de la gerencia para conseguir efectivo cuando lo necesite.

- 2.- Capacidad (precisión) de la gerencia para pronosticar las necesidades del efectivo (cuándo y monto).

- 3.- Dinero que desean previamente conservar los gerentes de la organización para salvaguardarse en casos de emergencia.

a.ii.- Saldo Óptimo de efectivo.

Siguiendo a Van Horne (2002) el saldo óptimo de efectivo es aquel que se minimiza el costo de mantener efectivo, para lo que se van a considerar los siguientes costos:

- Costo de Saldo Excesivo.

- Costo de Saldo Insuficiente.

- Costo de Administración y operaciones.

a.iii.- Saldo Máximo de efectivo.

El saldo máximo de efectivo es aquel máximo permitido antes que el monto sea retirado he invertido. Depende de lo siguiente:

- Las oportunidades disponibles de inversión.
- El retorno esperado de esas oportunidades.
- El costo de transacción de retirar el efectivo y hacer una inversión.

b.- Estados financieros proyectados.

Según Van Horne (2002) los estados financieros proyectados así como el Estado de Fuentes y Usos de Fondos nos van a indicar los recursos necesarios que debe de tener la empresa. Esta técnica es usada para la planificación financiera a corto plazo.

c.- Flotación.

La flotación consiste en fondos enviados por un pagador, pero que aún están en una forma en que el beneficiario pueda gastar, como por ejemplo cuando una empresa emite un cheque y lo envía por correo a la empresa beneficiaria.

c.i.- Flotación de Cobro.

Consiste en el retraso entre el momento en que un pagador deduce un pago de su libro mayor de cuentas por pagar y el momento en que el acreedor realmente recibe estos fondos de forma que pueda hacer uso.

c.i.i.- Flotación de desembolso.

Es el lapso de tiempo que existe entre el momento en que un pagador desembolsa efectivamente y el momento en que los fondos realmente se retiran de las cuentas.

d.- Aceleración de Cobros.

“Es el procedimiento que siguen las empresas a partir del momento en que se vende el producto o servicio hasta que se cobran los cheques de los clientes y se convierten en fondos útiles”. (Van Horne, 2002, p 227.)

Los pasos a seguir para acelerar este proceso son:

- Elaborar y remitir de manera expedita la factura.
- Acelerar la remisión por correo de los pagos de los clientes de las empresas.
- Reducir el tiempo en el que los pagos recibidos se mantienen como fondos no cobrados.

e.- Bancos concentradores.

Las empresas que cuentan con muchas sucursales dentro de un país a menudo designan ciertas oficinas como centros de cobros, dependiendo del área geográfica. Y estos centros de cobros los depositan a un punto central. Según Van Horne (2002) dentro de esta técnica se obtiene como beneficio que se:

- Aumenta el control de las entradas y salidas de efectivos en las empresas.
- Reduce los saldos ociosos.
- Permite inversiones más eficaces.

f.- Demora en los desembolsos.

Consiste en pagar sus cuentas tan tarde como sea posible, así para demorar la disponibilidad de fondos para los proveedores.

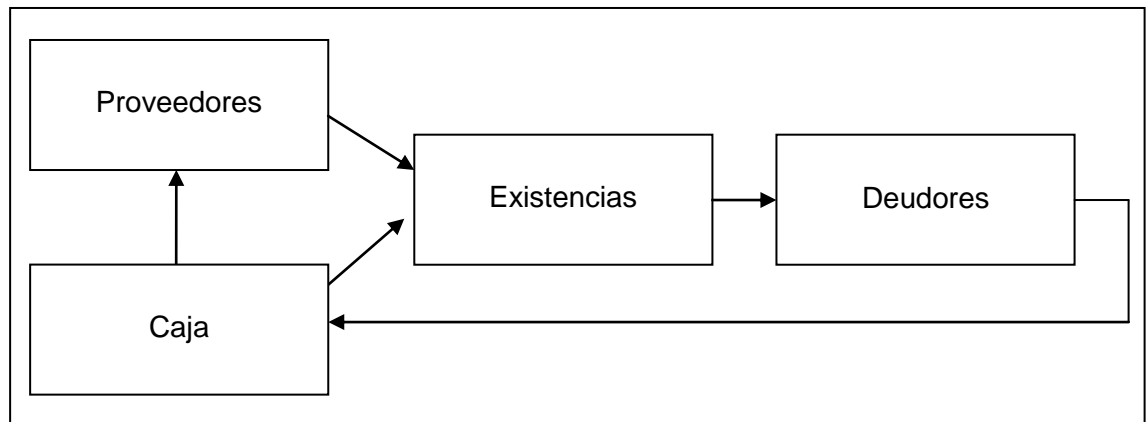
g.- Pago de Nómina.

Algunas empresas mantienen una cuenta independiente para hacer pago de una nómina, deben anticiparse al pago y usarla para mantener los fondos de manera que gane intereses tanto tiempo como sea posible, ejemplo, si el día de pago cae un viernes, no todos los pagos serán cubiertos ese día.

4.- Capital de Trabajo.

El capital de trabajo está muy ligado al tema del efectivo, ya que, según Russell (2011) es un conjunto de activos que se espera se conviertan en liquidez (dinero) en un plazo máximo de un año, y destinado a la explotación del giro del negocio, como se puede apreciar según su ciclo:

Figura 2: Ciclo del capital de trabajo.



Fuente (Russell, 2011)

El capital de trabajo está formado, en orden de liquidez (de mayor a menor) principalmente por:

- Caja y Bancos
- Deudores (en esta investigación sólo se abordará los activos de caja y bancos, se nombran como referencias al capital de trabajo).
- Existencias (en esta investigación sólo se abordará los activos de caja y bancos, se nombran como referencias al capital de trabajo).

El capital de trabajo bruto es el activo circulante compuesto de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventarios, entre otros. El capital de trabajo neto es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Se puede tener en consideración que el tema del efectivo forma parte del capital de trabajo dentro de una organización, por la importancia en la toma de decisiones relativas a la inversión y financiamiento, ya que, una buena administración del capital de trabajo es eso.

La administración del capital de trabajo según Russell (2011) se debe traducir en facilitar las ventas concediendo facilidades de pago a los clientes, evitando, a la vez, una inversión excesiva, costosa de mantener y que puede originar incobrabilidad.

Los distintos niveles de capital de trabajo y la composición del mismo originan ciertos niveles de riesgo y rentabilidad. En general, se tiene que a mayor inversión menor riesgo:

- a. Mayor saldo de caja disminuye la posibilidad de quiebra.
- b. Mayor inversión en inventarios disminuye la posibilidad de “quedarse corto” en materiales para realizar la producción o en productos, para satisfacer la venta. (Russell 2011. p 7).

5.- Política de Coberturas.

Las coberturas son un conjunto de operaciones dirigidas a anular o reducir el riesgo de un activo o pasivo financiero y consisten en la adquisición o venta de un activo financiero que se encuentre correlacionado con el elemento sobre el que se quiere establecer una cobertura; y pueden ser adquisiciones o ventas de acciones, índices, tipos de interés, opciones, futuros, etc.

Según Russell (2011) el financiamiento puede ser de corto o largo plazo. De corto plazo cuando debe ser cancelado rápidamente, implica exigibilidad sobre la liquidez de la empresa. De largo plazo se refiere cuando el financiamiento debe ser satisfecho en años futuros.

Existen alternativas según la política de cobertura que se requiera tomar como son normales, agresivas o conservadoras.

Siguiendo a Russell (2011) en la política de coberturas normales el capital de trabajo temporal se financia con pasivos de corto plazo de igual tiempo de vencimiento y el capital de trabajo permanente se financia con pasivos de largo plazo. Según Barra (2010) lo que busca es un riesgo balanceado mediante un monto moderado de retorno esperado.

En la política de cobertura agresiva parte del capital de trabajo permanente se financia con pasivos de corto plazo. Como resultado se tiene muy poco capital de trabajo neto y dependiendo de la naturaleza de la organización este puede ser riesgoso.

En la política de cobertura conservadora parte del capital de trabajo temporal se financia con pasivos de largo plazo. Según Barra (2010) se tiene un gran capital de trabajo neto y dependiendo de la naturaleza de la organización este gran monto constituye un bajo riesgo.

Según Jara (2011) lo que se pretende con la política de coberturas es reducir la dependencia de los resultados de la empresa a variables del mercado, además de limitar los riesgos inherentes a las operaciones de la empresa.

6.- Modelos de Administración de Efectivo.

Los modelos de administración de efectivo tienen como objetivo determinar aquel saldo de efectivo óptimo donde los costos de transacción y los costos de oportunidad lleguen a un mínimo. Dentro de estos modelos son:

6.1.-Modelo de Miller-Orr.

Este modelo considera sólo dos activos relativos al efectivo: los saldos de caja e inversiones de corto plazo. En este modelo el saldo de tesorería varía libremente hasta que llega a un límite superior o inferior.

La organización compra o vende títulos para devolver el saldo a un nivel deseable, que es límite inferior más un tercio de la distancia entre ambos límites. Permite que los flujos diarios de efectivo varíen conforme a una función de probabilidad.

El modelo de Miller-Orr se basa en los siguientes supuestos según Zamora (2003):

- Existen activos fácil y rápidamente intercambiables en el mercado (efectivos, valores negociables, entre otros).
- El nivel de disponibilidades fluctúan irregularmente a consecuencia de las cobranzas y pagos.
- El costo de transferencia de un tipo de activo a otro es constante.

El modelo opera de la siguiente manera:

- a) Cuando el saldo de efectivo llega al límite inferior, la empresa vende valores financieros con un valor de \$Z y deposita el dinero en la cuenta corriente bancaria.
- b) Cuando el saldo llega al límite superior, se compran valores negociables con un valor de \$2Z, con el dinero de la cuenta corriente

c) La variable Z depende de:

- Costo por transacción (b)
- Tasa de interés por periodo (i)
- Desviación estándar de los flujos netos de efectivo (σ)

Fórmula:

$$Z = \sqrt[3]{\frac{3 * TC * V}{4 * r}} \quad Z = \text{Saldo de Efectivo.}$$

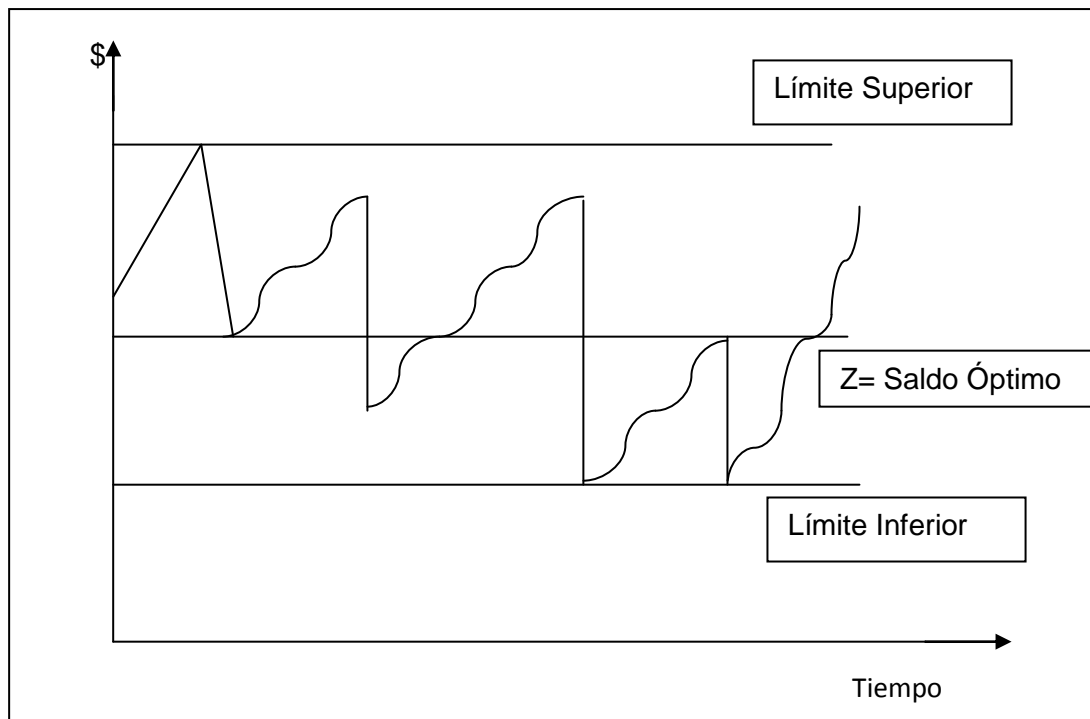
TC = Costo de transacción de comprar o vender títulos valores invertidos a corto plazo.

V = La varianza de los flujos diarios netos de efectivo.

r = La tasa diaria de retorno sobre los títulos valores invertidos a corto plazo.

L = El límite inferior de efectivo por mantener en la cuenta.

Grafico 1: Modelo de Miller-Orr.



Fuente: Zamora, V. 2003.

6.2.- Modelo de Beranek.

Este modelo recibe este nombre producto de un profesor que plantea un problema de la asignación de fondos entre el efectivo y los activos rentables. Esto supone una determinada cantidad de fondos al inicio del período que no se pueden realimentar hasta el fin del mismo. El flujo neto de caja al final del período es la variable aleatoria que maneja los ingresos en general y que puede suponerse con cierta regularidad, en tanto que los desembolsos son cíclicos. Además supone que se conoce la evolución de las necesidades de caja dentro del período de planeamiento, pudiendo invertir una porción de los fondos que espera no utilizar.

Según Russell (2011) este modelo asume que las entradas y salidas de efectivo para un período dado, pueden separarse o clasificarse en movimientos aleatorios (no controlables) y no aleatorios (controlables). Los movimientos aleatorios pueden representarse por distribuciones de probabilidades, ya sea de ingresos aleatorios o egresos aleatorios. De esta forma, la variable decisional del modelo es el traspaso de efectivo desde o hacia los VFL, al inicio del período. Combinando estos movimientos de caja, y aplicando propiedades de probabilidades conjuntas, se obtiene el Drenaje Neto de Caja (DNC), el que corresponde a la distribución de probabilidad que tiene el efecto neto de las entradas y salidas del período, sobre el saldo de caja. De esta forma, el saldo final será una función del saldo inicial del período (conocido) y del drenaje neto de caja.

Dónde:

$g(y)$: Distribución de probabilidad de la variable aleatoria y para un período.

y^* : Nivel crítico de caja.

a : Costo marginal de quedarse sin caja por unidad monetaria.

d : Rendimiento neto incremental por unidad monetaria invertida.

k : Monto de fondos al comienzo del período.

C : Monto de mantener caja empezando el período.

$y = y^* - c$

$g(y) = dy - d/a$

6.3.- Modelo de Baumol.

Este modelo fue elaborado por William Baumol. Se basa en el modelo de administración de inventarios. Según Traba, Figueredo, García y Pérez (2008) este modelo persigue determinar el volumen óptimo de pedido para mantener un saldo normal o activo que permita abastecer las necesidades conocidas del proceso económico, volumen que se determinará sobre la base de aquella cifra que reduzca al mínimo el costo total de aprovisionamiento (pedido) y almacenamiento (mantenimiento).

Según Russell este modelo plantea que “tanto la inversión en existencias como efectivo, implican la determinación de un monto apropiado de transacción” (2011, p 20). Siguiendo a Russell el monto de la transacción origina un saldo promedio, tanto la transacción como el saldo promedio originan costos de mantenimiento, intereses abandonados debido al costo de oportunidad de mantener los fondos disponibles renunciando al invertirlos en alternativas de bajo o nulo riesgo; y costos de pedido, trabajo de oficina, comisiones en transferencias de inversión.

Suponiendo que los gastos ocurren de manera uniforme a lo largo del tiempo y que las nuevas dotaciones de efectivo se reciben en sumas acumuladas a intervalos periódicos, el tamaño óptimo de la transferencia de efectivo se formula de la siguiente manera:

$$C^* = \sqrt{\frac{2BT}{i}}$$

Dónde:

C*= Tamaño óptimo de la transferencia de efectivo.

T= Consumo total de efectivo para el período involucrado.

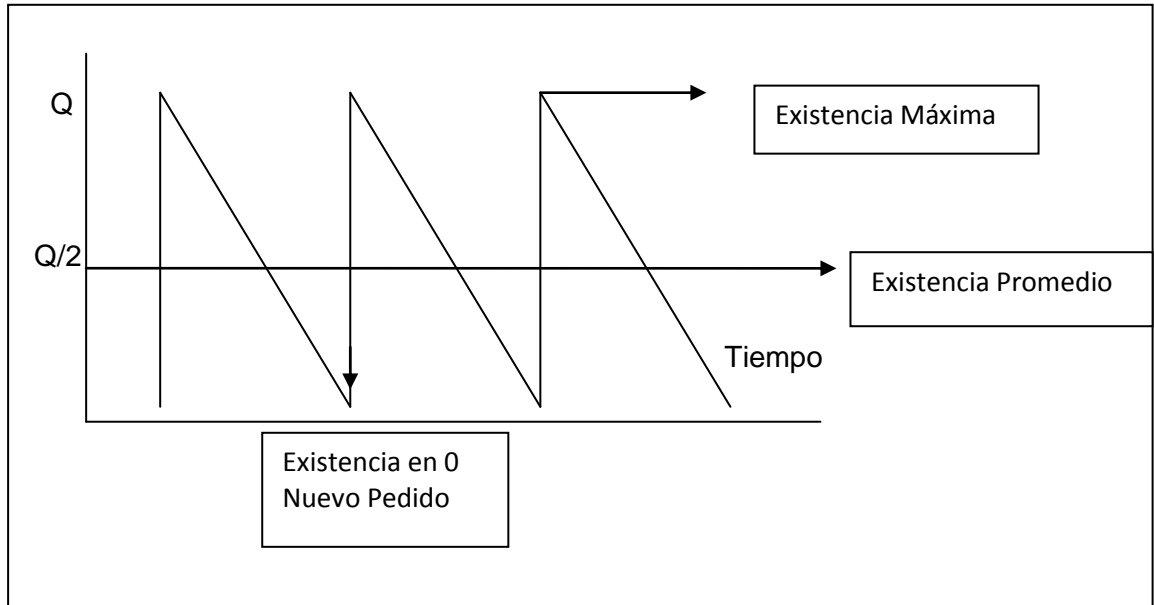
B= Costo de la transacción en la compra o venta de valores negociables.

I= Tasa de interés aplicable sobre los valores negociables.

Para referencias de la siguiente investigación este modelo no será aplicable, por tratarse de una empresa de servicios y no contar con inventarios.

El modelo de Baumol se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Modelo de Baumol.



Fuente (Cabello, 2001)

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

PROBLEMA.

Desde hace unos años el aumento de la tecnología y el acelerado incremento en los medios de comunicación (el impacto de Internet) ha desencadenado una creciente complejidad en las organizaciones, en relación a lo señalado por Anthony (2001), quien destaca que actualmente las empresas tienen la necesidad de disponer de nuevos mecanismos de control de gestión sobre el manejo del efectivo, como consecuencia de los factores antes mencionados. Por su parte Friedman (2004) señala que el aumento de la tecnología provoca que las empresas cambien constantemente sus métodos de control con el objetivo de alcanzar el cumplimiento y evolución de sus objetivos y metas; así poder disminuir los efectos negativos del entorno en que está inmersa la empresa.

Por su parte, Sanchez (2009) señala que las organizaciones buscan utilizar sus recursos de la manera más eficiente y eficazmente posible, comprendiendo todas las actividades de la organización, buscando esencialmente su supervivencia y su crecimiento. Además el mismo autor señala que la tarea de la administración es interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción de organización a través de la planeación, la dirección y el control de las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa. Destaca además, que resulta fundamental tomar las mejores decisiones en el momento adecuado, razón por la cual, se deriva la importancia del área financiera de una organización, ya que, ésta es la que mueve a la organización, económicamente hablando; si esta tiene un mal manejo del control del efectivo pueden que a la larga lleve a la empresa a una crisis de tan magnitud, que esta fracase y se vaya a la quiebra.

Por esta razón, se analizará el sistema de control de gestión de la administración del efectivo, basado en el modelo Miller-Orr, en dos empresas de servicios de la región metropolitana, durante el período enero - diciembre 2011.

Pregunta de Investigación.

¿Cómo se desarrolla el sistema de control de gestión respecto de la administración del efectivo en dos empresas de servicios?

OBJETIVOS.

Objetivo General.

Análisis del sistema de control de gestión en la administración del efectivo, basado en el modelo Miller-Orr, en dos empresas de servicios de la región metropolitana, durante el periodo enero- diciembre 2011.

Objetivos Específicos.

1. Identificar el sistema de control de gestión en dos empresas de servicios de la Región Metropolitana.
2. Determinar los distintos controles en la administración del efectivo, en dos empresas de servicios de la Región Metropolitana.
3. Examinar las posibles falencias del sistema de control de gestión en la administración del efectivo, basado en el modelo Miller-Orr, en dos empresas de servicios de la Región Metropolitana, durante el período enero - diciembre 2011.

PROPUESTA METODOLÓGICA.

La presente propuesta cualitativa, es de tipo descriptivo-explicativo, y se realizará de acuerdo a las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de Información.

En esta etapa se pretende recopilar la información necesaria para obtener un grado de conocimiento del Sistema de control de gestión en la administración del efectivo.

Las actividades a realizar son:

- Revisar publicaciones referentes a Administración del efectivo, tales como: tesis, libros, publicaciones en páginas web.
- Recopilar información en relación al modelo de Miller-Orr. Se revisarán los componentes de cada modelo en cuestión para este estudio.

Etapas 2: Sistematización de la Información.

La información recopilada a través de las distintas fuentes indicadas en la etapa uno y que sustenta el trabajo se ordenara de acuerdo a los siguientes criterios:

- La administración del efectivo en empresas de servicios.
- Política de coberturas de financiamiento para el Capital de Trabajo.
- Modelos de administración de efectivo.

Etapas 3: Elección de sujeto de investigación.

Los criterios para la determinación de las empresas en estudio son:

- Rubro: Empresas del sector financiero.

- Lugar geográfico: Región Metropolitana.
- Acceso y disponibilidad a la información requerida para el desarrollo de la tesis.
- La primera organización que se abordará en esta investigación es una empresa de asesoría especializada en la definición e implantación de soluciones de control de gestión. Además ayuda a definir e implantar soluciones de Business Intelligence para apoyar, integrar y alinear los procesos de negocios.
- La segunda organización que se abordará en esta investigación es una empresa que se especializa en la búsqueda y selección de ejecutivos y profesionales para el sector minero, energético, industrial, químico, gas, petrolero, forestal y de ingeniería y construcción.

Etapa 4: Diseño de instrumento.

En esta etapa se procederá a recoger información a través de las técnicas de recogida de datos que incluyen la elaboración de entrevistas y lista de cotejos como instrumentos de observación seleccionados.

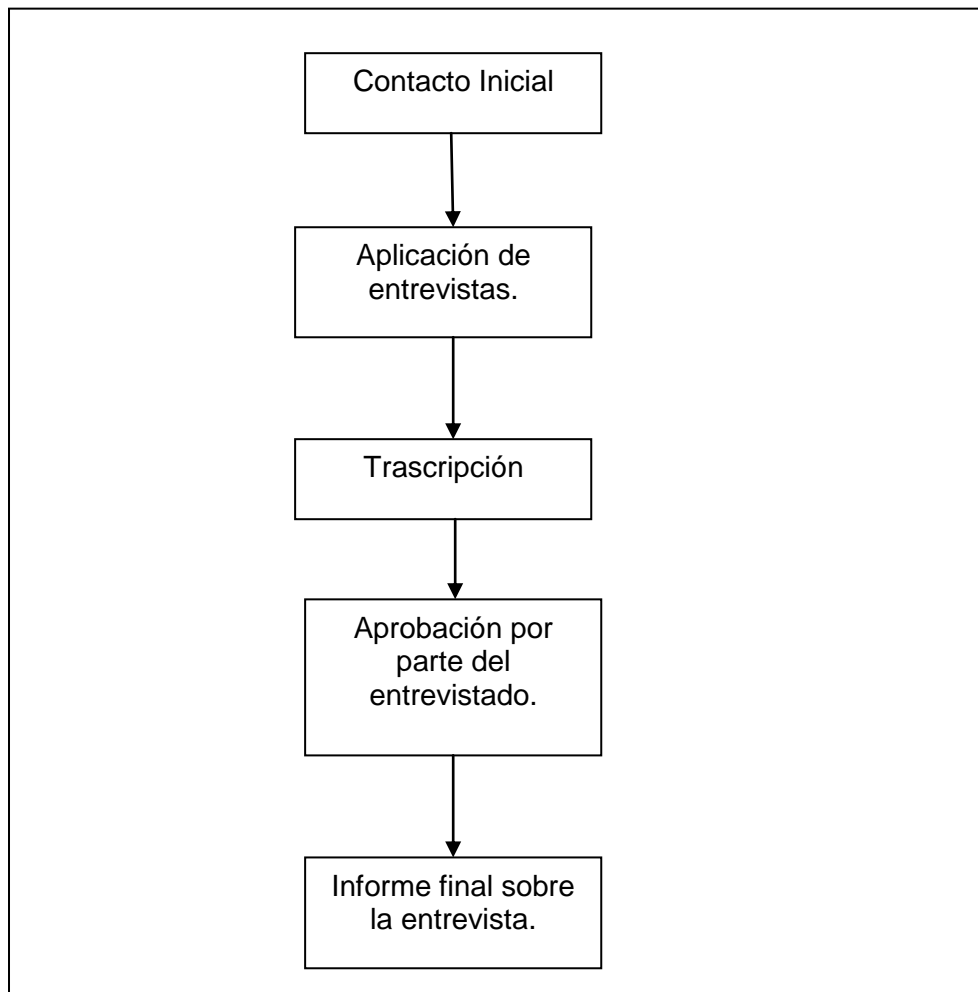
Etapa 5: Aplicación de instrumento.

Las actividades a realizar son:

- Se aplicarán entrevistas en la primera organización a el Gerente General Sr. Ricardo León (ver anexo nº 3), a la Gerente de Finanzas Sra. Claudia Musa (ver anexo nº 1) y al Contador Sr. Nicolás Rojas (ver anexo nº 2), la cual se centrará en la administración del efectivo.
- Se aplicarán entrevistas en la segunda organización al Jefe del departamento de Administración y Finanzas Sr. Héctor Hernández (ver anexo nº 4), al Contador externo Sr. Juan Pablo Yanten (ver anexo nº 5) y a la Jefa de Auditoría Externa Srta. María Ávila (ver anexo nº 6), la cual se centrará en la administración del efectivo.

- Se diseñará una lista de cotejo, en base a la administración del efectivo existente en la organización; en función de indicadores de si, no sabe y no.
- Aplicar lista de cotejo en base a la administración de efectivo (ver anexo nº 8 y 9)
- Validar la lista de cotejo, por expertos del área de manejo de efectivo, para aprobar el contenido y su estructura.

Se realizará esta investigación según la siguiente ruta de investigación:



Etapa 6: Aplicación del modelo matemático de Beranek y Miller-Orr en el sistema de control de gestión en la administración del efectivo de las empresas objeto de estudio.

- Recopilar Estados Financieros del período comprendido entre enero 2011-diciembre 2011 (en conversaciones previas con la gerencia de las empresas, se comprometieron a entregar dicha información)
- Recopilar antecedentes acerca de la administración de efectivo.
- Aplicar el modelo Miller-Orr en la estructura del manejo del efectivo, basado en la información contable y financiera entre enero 2011- diciembre 2011.

Etapa 7: Criterios de Calidad.

La propuesta metodológica para las entrevistas incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos. Para las entrevistas la credibilidad será revisada por parte del Gerente General Sr. Ricardo León, de los Jefes de Administración y Finanzas Sr. Héctor Hernández y Sra. Claudia Musa, de los Contadores Sr. Nicolás Rojas y Sr. Juan Pablo Yanten, y de la Auditora Externa Srta. María Ávila (según organización respectiva), una vez aprobadas las entrevistas finales.

La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de esta investigación, como son las empresas en cuestión y sus respectivos entrevistados; además del investigador.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

La transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular dependiendo de las características de los sujetos en cuestión de la presente investigación.

Etapas 8: Categorización.

Análisis de las entrevistas en función de las siguientes categorías:

- Administración de efectivo.
 - ✓ Personal encargado.
 - ✓ Políticas sobre la administración del efectivo.

- Controles sobre la administración del efectivo.
 - ✓ Estándares para medir la efectividad de los controles sobre la administración del efectivo.
 - ✓ Políticas establecidas para llevar a cabo los controles sobre la administración del efectivo.
 - ✓ Existencia de controles alternativos sobre la administración del efectivo.

- Técnicas de control de administración del efectivo.
 - ✓ Procedimientos para llevar a cabo la administración del efectivo.

- Falencias en la administración del efectivo.
 - ✓ Resguardos sobre la administración del efectivo.

- Modelos de administración del efectivo
 - ✓ Modelos existentes sobre la administración del efectivo.
 - ✓ Características principales según la organización para cada uno de los modelos utilizados sobre la administración del efectivo en la investigación.

Etapa 9: Análisis de la información obtenida.

En esta etapa se analiza la información recopilada a través de:

Análisis de la información obtenida de los instrumentos de observación, con respecto a la aplicabilidad de los modelos utilizados en función de cada uno de sus parámetros de evaluación con respecto a la administración del efectivo.

Etapa 10: Discusión de resultados.

Análisis comparativo entre lo obtenido en la investigación y la teoría que respalda a la investigación.

Etapa 11: Conclusiones.

Se obtendrá una conclusión respecto de los resultados finales de la investigación, tomando como base las entrevistas, los modelos a aplicar y la discusión de resultados.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

A. Conclusiones de la categorización de las entrevistas.

- Administración de efectivo.

✓ Personal encargado.

Se puede observar que en las dos empresas a las cuales se le realizó entrevista, cuenta con un encargado de la administración del efectivo, ya sea, una sola persona o en conjunto un gerente o jefe con algún subordinado.

✓ Políticas sobre la administración del efectivo.

Con respecto a las políticas sobre la administración del efectivo, se pudo constatar que las empresas en si no tienen políticas elaboradas, cabe destacar que administran el efectivo por métodos o sistemas que se elaboraron en los comienzos de cada organización o lo que más le acomode.

- Controles sobre la administración del efectivo.

✓ Estándares para medir la efectividad de los controles sobre la administración del efectivo.

Se pudo conocer en cada empresa que no cuentan con estándares que midan la efectividad de los controles sobre la administración del efectivo, sino que se basan en el sentido común respecto de la viabilidad de cada control implementado.

✓ Políticas establecidas para llevar a cabo los controles sobre la administración del efectivo.

En cada empresa entrevistada se puede concluir que, más que políticas sobre los controles que se llevan a cabo, se llevan procedimientos que se van perfeccionando y traspasando en el tiempo. Además se puede observar que estos procedimientos no tienen gran complejidad en el manejo del efectivo y que más bien son fáciles de vulnerar.

✓ **Existencia de controles alternativos sobre la administración del efectivo.**

Se pudo conocer que la empresa nº 1 dió señales de tener controles alternativos, o sea, que cuentan con procedimientos que pueden ser más difíciles de vulnerar, eso quiere decir que el grado de confianza de esos controles es mayor.

- **Técnicas de control de administración del efectivo.**

✓ **Procedimientos para llevar a cabo la administración del efectivo.**

Se pudo constatar que las dos empresas en cuestión, cuentan con procedimientos de rutinas para llevar a cabo la administración del efectivo. Hay que recalcar que en la empresa nº 1 el procedimiento es más complejo, ya que, pasa por 3 personas para administrar el efectivo, aunque esto también puede llevar a una desviación de la información que puede ser más difícil de vulnerar; en cambio en la empresa nº 2 sólo se pudo constatar que dos personas son los responsables de administrar el efectivo que pueda producir errores por los pocos vistos buenos que se necesitan para administrar.

- **Falencias en la administración del efectivo.**

✓ **Resguardos sobre la administración del efectivo.**

Las empresas en sí, no comentaron a grandes rasgos si tienen algún resguardo sobre la administración del efectivo; sólo en la empresa nº 2 se pudo constatar que no cuentan con resguardo alguno.

✓ **Falencias sobre el efectivo.**

En cada empresa en cuestión se pudo tomar conciencia que existen múltiples falencias sobre el manejo del efectivo; ambas muestran que existen errores sobre como manejan su efectivo, ya sea, por temas burocráticos, administración, etc. Sólo en la empresa nº 1 hubo una toma de conciencia con respecto a este tema y tuvieron la disponibilidad de dejar ver que están dispuestos a solucionar todas o la mayoría de las falencias existentes.

- **Modelos de administración del efectivo.**

✓ **Modelos existentes sobre la administración del efectivo.**

En las dos empresas en estudio se pudo constatar que no cuentan con modelos para la administración del efectivo, ya sea porque son muy costosos o porque no cuentan con las características necesarias para poder implementarlos.

✓ **Características principales según la organización para cada uno de los modelos utilizados sobre la administración del efectivo en la investigación.**

Al no contar las empresas en estudio, con modelos sobre la administración del efectivo, no se pueden hacer referencias en esta categoría.

B. Comentario General:

Para efectuar un análisis de la información recopilada en la presente tesis se determinó una muestra de dos empresas de servicios de la Región Metropolitana, a través de la revisión de sus estados financieros (ver anexos nº 36, 37, 38 y 39) y de entrevistas realizadas a distintas personas pertenecientes a las entidades en estudio.

Una vez revisados los estados financieros y concluido sobre las entrevistas realizadas se determinaron analizar el año 2011 separado por meses y no como un conjunto, para el mejor manejo de la información y entendimiento de la misma.

De acuerdo a la información analizada en el Anexos Nº 10 y 23 se determinaron distintas probabilidades respecto de sus distintos escenarios, favorables, pesimistas y esperados.

C. Antecedentes Generales.

La empresa Nº 1, es una entidad de origen australiano, presente en Perú, Colombia, Estados Unidos, Canadá, Australia, Sudáfrica, Reino Unido y Chile. Se especializa en la búsqueda y selección de ejecutivos y profesionales para los sectores minero, energético, industrial, químico, gas, petrolero, forestal y de ingeniería y construcción. Entregan un servicio de excelencia en cada etapa de reclutamiento y selección de personal.

La empresa N° 2, es una entidad de asesoría especializada en la definición e implantación de soluciones de control de gestión. Posee una amplia experiencia de soluciones corporativas y departamentales en distintas industrias. Ayuda a definir e implementar soluciones de Business Intelligence para apoyar, integrar y alinear los procesos de negocios.

D. Análisis de la información:

Empresa n° 1

La empresa n° 1 maneja el efectivo sin tener políticas establecidas con anterioridad sino que tienen implementado un sistema más de confianza en el personal que está a cargo del efectivo. El sistema que utilizan es el siguiente:

a.- Salidas de efectivos:

- El encargado de facturación y cobranzas de la entidad, recibe las facturas de cobros, las procesa en su sistema interno de contabilidad y todos los días viernes saca el pago a 30 días de las facturas que haya que cancelar. Éste, pasa esta nómina a la Gerenta (Jefa) de administración y finanzas para su revisión.
- La Gerenta (Jefa) de administración y finanzas, el día lunes de la semana siguiente a la entrega de nómina de pagos, la revisa y va dando al Gerente General para sacar firma de estos cheques.
- El Gerente General de la empresa se junta el día lunes con la Gerenta de administración y finanzas y ve el tema de los disponibles de la entidad y firma los cheques para pagos.
- Una vez finalizado este proceso se entregan al junior de la empresa para que sean depositados y cancelados a la brevedad.

-

b.- Entradas de efectivos:

- El encargado de facturación y cobranzas de la empresa, sólo revisa la información en la cuenta corriente de las entradas de dinero y la calza con la facturación.
- La Gerenta (Jefa) de administración y finanzas revisa el reporte mensual de la empresa externa encargada de este reporte, la cual les genera un reporte con los pendientes de cobros; la Gerenta dependiendo de este reporte va gestionando para que les cancelen.
- El Gerente General de la empresa se junta todos los días lunes con la Gerenta (Jefa) de administración y finanzas y ven el tema de las entradas de dinero con el reporte que les genera la empresa externa encargada de este reporte y gestionan las políticas de cobro.

c.- Inversiones:

- Respecto de la toma de inversiones por parte de esta entidad, se pudo conocer que toman inversiones a criterio personal de la Gerenta (Jefa) de administración y finanzas y del Gerente General en fondos mutuos de renta fija y renovable.
- Para rescatar alguna inversión se basan en el disponible que tienen y usan el criterio del saldo que tienen de efectivo, este criterio lo toma la Gerenta (Jefa) de administración y finanzas, con la debida autorización del Gerente General.

La empresa N° 1 no cuenta con un modelo de efectivo según se pudo constatar en la toma de las entrevistas, así que se aplicó el modelo de efectivo de Miller-Orr mensualmente para el año 2011 (ver Anexo N° 10)

En el año 2011 la entidad presenta sus saldos de efectivos, tanto sus saldos máximos como mínimos. Se debe tener en cuenta que la información se presenta en M\$ para una mejor presentación de la misma. Se presentan tres tipos de escenarios: el favorable al cual se le da una probabilidad del 80% debido a que la empresa maneja un disponible

anual de doscientos veintiún millones e ingresos por servicios de alrededor de dos mil millones anualmente (ver Anexo N° 37) por lo que la probabilidad de un escenario favorable es alta. Se le da una probabilidad de 20% para un escenario pesimista, ya que, sus ingresos son altos por lo que este escenario tiene una baja ocurrencia.

En el mes de enero del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de los doscientos millones de pesos, teniendo estos una variación de ochenta y seis millones ciento cuarenta y cuatro mil según su desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores de fácil liquidación es de veinte y nueve mil pesos, la rentabilidad que le generan estos del alrededor del cuatro por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por veintiséis millones setecientos cuarenta y seis mil pesos (ver Anexo N° 11) y vender valores negociables por diez millones de pesos.

En el mes de febrero del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de los ciento noventa y dos millones trescientos ochenta y siete mil, teniendo una variación de cuarenta y nueve millones cuarenta y seis mil según su desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores de fácil liquidación es de diez mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de tres por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por setenta y nueve millones novecientos cincuenta y cuatro mil pesos (Ver Anexo N° 12) y vender valores negociables por diez millones de pesos.

En el mes de marzo del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de doscientos treinta y cuatro millones trescientos dieciséis mil, teniendo una variación de sesenta y siete millones ciento noventa y cuatro mil según su desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de diecisiete mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de tres como cinco por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por cincuenta y seis millones veintiocho mil pesos (ver Anexo n° 13) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de abril del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de ciento veintinueve millones ciento noventa y cuatro mil, teniendo una variación de cincuenta y cinco millones doscientos noventa y dos mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de doce mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de tres como cinco por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por setenta y cuatro millones trescientos cuarenta y cinco mil pesos (ver Anexo N° 14) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de mayo del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de doscientos quince millones novecientos veinticinco mil, teniendo una variación de noventa y seis millones seiscientos setenta y siete mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de diecisiete mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de tres como dos por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por veintinueve millones setecientos treinta y cinco mil pesos (ver Anexo N° 15) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de junio del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de setenta y tres millones trescientos sesenta mil, teniendo una variación de veintisiete millones setecientos nueve mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de once mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de tres por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por noventa y siete millones seiscientos cuarenta mil pesos (ver Anexo N° 16) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de julio del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de ciento setenta y cinco millones quinientos cincuenta y uno mil, teniendo una variación de sesenta y dos millones setenta y seis mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de diecinueve mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de cuatro por ciento mensual; se aplica el modelo y

se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por sesenta millones novecientos treinta y ocho mil pesos (ver Anexo N° 17) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de agosto del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de ciento cinco millones veintiséis mil, teniendo una variación de treinta y un millones seiscientos cuatro mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de veintiocho mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de dos coma ocho por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por setenta y cinco millones trescientos noventa y tres mil pesos (ver Anexo N° 18) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de septiembre del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de cien millones seiscientos sesenta y cuatro mil, teniendo una variación de veintiocho millones ochenta y siete mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es veinte mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de tres coma siete por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por noventa y un millones trescientos cincuenta y dos mil pesos (Ver Anexo N° 19) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de octubre del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de ciento noventa y nueve millones setecientos cuarenta y nueve mil, teniendo un variación de ochenta y un millones novecientos veinte mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de doce mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de dos coma dos por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por cuarenta millones trescientos noventa mil pesos (ver Anexo N° 20) y vender valores negociables por diez millones.

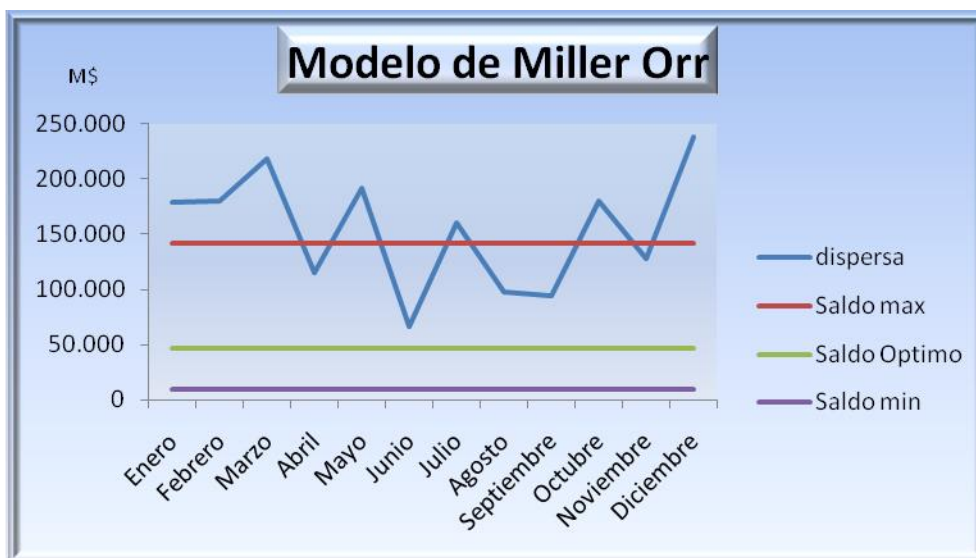
En el mes de noviembre del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de ciento cuarenta y cuatro millones ochocientos treinta y dos mil, teniendo una variación de

sesenta y nueve millones cuatrocientos cuarenta mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es veinticuatro mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de dos por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por veintitrés millones novecientos sesenta y cinco mil pesos (ver Anexo N° 21) y vender valores negociables por diez millones.

En el mes de diciembre del 2011 la empresa tiene flujos esperados alrededor de doscientos sesenta y tres millones setecientos noventa y siete mil, teniendo una variación de ciento cuatro millones trescientos noventa mil según su desviación estándar mensual, el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de ocho mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de uno como seis por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de ciento cincuenta millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por veintiséis millones doscientos sesenta y ocho mil pesos (ver Anexo N° 22) y vender valores negociables por diez millones.

A través del siguiente grafico se podrá ver la variación de los flujos durante el año 2011 en la empresa N° 1:

Gráfico 3: Modelo de Miller-Orr Empresa N° 1 Año 2011.



Fuente: Creación Propia.

El gráfico muestra la propuesta del modelo de Miller-Orr, cabe destacar que propuesta se basa en resultados a los datos reales otorgados por la empresa N° 1. Si bien hay que tener consideración que la empresa no tiene implementado el modelo, se ajusta a las líneas de tendencias que debieran darse frente si estuviera implementado bajo un escenario optimista.

Empresa nº 2:

La empresa nº 2 maneja el efectivo sin tener políticas establecidas con anterioridad sino que tienen implementado un sistema en base a planillas de Excel y de una consultora externa. El sistema que utilizan es el siguiente:

a.- Salidas de efectivo:

- El jefe de administración y finanzas supervisa el manejo del efectivo a través de una planilla Excel donde proyecta los gastos fijos del mes y de los días que debe de pagar y saca una nómina mensual de pagos.
- La empresa externa se encarga de manejar el tema a través de un sistema de contabilidad, pero sólo se encarga de preparar informes de gestión, etc.; lleva en la contabilidad los egresos que se hicieron, etc.

b.- Entradas de efectivo:

- El jefe de administración y finanzas a través de sus planillas Excel hace proyecciones de las entradas de dinero que va a tener la empresa según la facturación del mes y lo cuadra con las entradas reales de efectivo.
- La empresa externa se encarga de llevar en su sistema de contabilidad las entradas de dinero o sea sus ingresos.

c.- Inversiones:

- Respecto a la toma de inversiones por parte de esta entidad, se pudo observar que cuando llegan a treinta millones aproximadamente en su cuenta corriente con todo pagado hacen inversiones en fondos mutuos de renta fija.
- Para rescatar las inversiones toman el plazo de estas mismas, o sea esperan que se venzan y estas se van a la cuenta corriente de la empresa.

La empresa N° 2 no cuenta con un modelo de efectivo según se pudo constatar en la toma de las entrevistas, así que se aplicó el modelo de efectivo de Miller-Orr mensualmente para el año 2011 (ver Anexo N° 23)

En el año 2011 la entidad presenta sus saldos de efectivos, tantos sus saldos máximos como mínimos. Se debe tener en cuenta que la información se presenta en M\$ para una mejor presentación de la misma. Se presentan tres tipos de escenarios: el favorable al cual se le da una probabilidad del 70% debido a que la empresa maneja un disponible anual de sólo catorce millones cuatrocientos setenta mil pesos e ingresos por servicios de alrededor de dos mil millones anualmente (ver Anexo N° 39) por lo que la probabilidad de un escenario favorable es medianamente alta. Se le da una probabilidad de 30% para un escenario pesimista, ya que, si bien sus ingresos son altos, estos no se manejan en el efectivo y tiene demasiados costos por lo que este escenario es medianamente bajo de ocurrencia.

En el mes de enero del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de sesenta y seis millones quinientos treinta y cuatro mil, teniendo estos una variación de cuarenta y tres millones quinientos cuarenta y cinco mil según su desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores de fácil liquidación es de cincuenta y seis mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es alrededor del tres por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones debería comprar valores negociables de fácil liquidación por un millón cuatrocientos mil pesos (ver Anexo N° 24) y vender valores negociables por cien mil de pesos.

En el mes de febrero del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de cincuenta y seis millones quinientos veintiséis mil, teniendo estos una variación de treinta y seis millones novecientos sesenta y cinco mil según su desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de cuarenta y tres mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es alrededor del uno como seis por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por ciento ochenta y cuatro mil pesos (ver Anexo N° 25) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de marzo del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de veintitrés millones doscientos diez mil, teniendo estos un variación de catorce millones quinientos ochenta y nueve mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de treinta y cuatro mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es alrededor de uno como ocho por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por cincuenta y dos millones ciento sesenta y ocho mil pesos (ver Anexo N° 26) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de abril del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de treinta y siete millones setecientos veintiséis mil, teniendo estos una variación de veinticuatro millones quinientos un mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de veinticinco mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de dos por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por cuarenta y un millones ciento sesenta y ocho mil (ver Anexo N° 27) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de mayo del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de veintinueve millones quinientos veinte mil, teniendo estos una variación de dieciocho millones novecientos cincuenta y dos mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de cincuenta y seis mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de dos coma dos por ciento

mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por treinta y siete millones ciento sesenta y nueve mil pesos (ver Anexo N° 28) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de junio del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de cuarenta y un millones quinientos dieciocho mil, teniendo estos una variación de veintitrés millones ochocientos ochenta y tres mil según desviación estándar mensual; el costos de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de cincuenta y nueve mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de tres coma un por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por treinta y tres millones cuatrocientos setenta y tres mil pesos (ver Anexo N° 29) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de julio del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de cuarenta y siete millones seiscientos cincuenta y siete mil, teniendo estos una variación de treinta y un millones cuarenta y cinco mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de veintiséis mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de dos coma un por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones se debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por treinta y un millones trescientos cuarenta y seis mil pesos (ver Anexo N° 30) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de agosto del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de cuarenta y tres millones cuatrocientos nueve mil, teniendo estos una variación de veintiocho millones trescientos setenta y nueve mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de veintiocho mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de uno coma cinco por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones se debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por veinticinco millones ochocientos cincuenta y nueve mil pesos (ver Anexo N° 31) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de septiembre del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de cuarenta y ocho millones quinientos cincuenta y dos mil, teniendo estos una variación de treinta y un millones seiscientos siete mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de treinta y seis mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de dos coma siete por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones se debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por veintiocho millones setecientos ochenta y seis mil pesos (ver Anexo N° 32) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de octubre del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de treinta y cuatro millones trescientos cincuenta y cuatro mil, teniendo estos una variación de veintidós millones doscientos sesenta y dos mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es treinta y ocho mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de cero coma nueve por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones se debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por diecisiete millones doscientos treinta y un mil pesos (ver Anexo N° 33) y vender valores negociables por cien mil pesos.

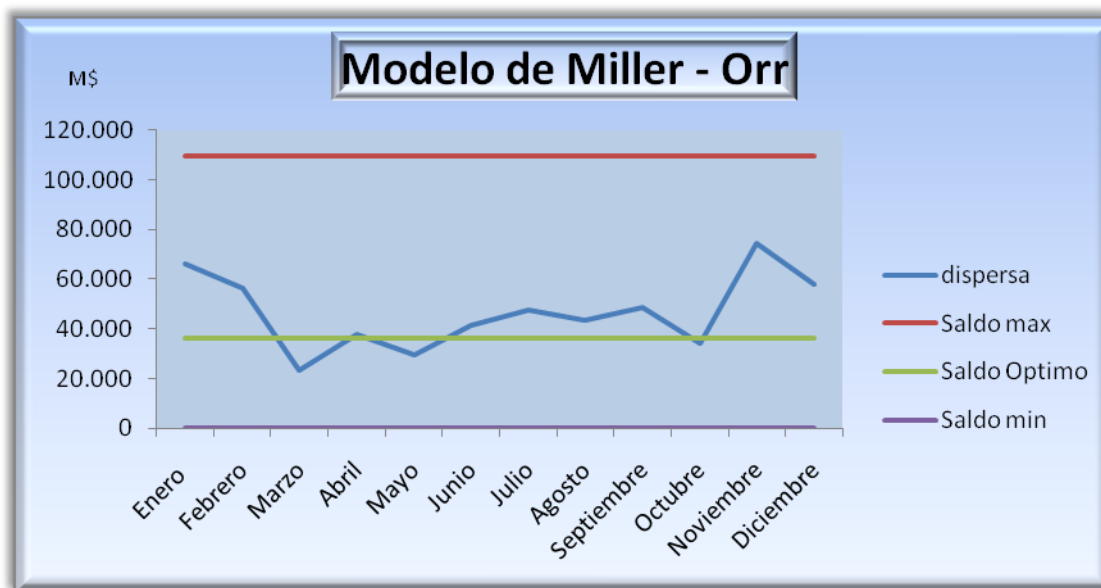
En el mes de noviembre del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de setenta y cuatro millones seiscientos tres mil, teniendo estos una variación de cuarenta y ocho millones ochocientos veintidós mil según desviación estándar mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es cuarenta y cuatro mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de tres coma cinco por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones se debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por seis millones setecientos diecinueve mil pesos (ver Anexo N° 34) y vender valores negociables por cien mil pesos.

En el mes de diciembre del 2011 la empresa tiene flujos esperados de alrededor de cincuenta y siete millones setecientos treinta y ocho mil, teniendo estos una variación de treinta y siete millones setecientos cuarenta y tres mil según su desviación estándar

mensual; el costo de transferir desde o hacia valores negociables de fácil liquidación es de veintinueve mil pesos, la rentabilidad que le generan estos es de alrededor de dos coma nueve por ciento mensual; se aplica el modelo y se puede obtener que con un saldo de efectivo de cien millones se debería de comprar valores negociables de fácil liquidación por veintisiete millones ciento setenta y cinco mil pesos (ver Anexo N° 35) y vender valores negociables por cien mil pesos

A través del siguiente gráfico se podrá ver la variación de los flujos durante el año 2011 en la empresa N° 2:

Gráfico 4: Modelo de Miller-Orr Empresa N° 2 Año 2011.



Fuente: Creación Propia.

El gráfico muestra la propuesta del modelo de Miller-Orr, cabe destacar que propuesta se basa en resultados a los datos reales otorgados por la empresa N° 2. Si bien hay que tener consideración que la empresa no tiene implementado el modelo, se ajusta a las líneas de tendencias que debieran darse frente si estuviera implementado bajo un escenario conservador.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

La presente investigación, desde su inicio tuvo como primordial finalidad el profundizar en analizar los sistemas de control de gestión en la administración del efectivo bajo el modelo de Miller-Orr en el escenario de las empresas privadas de servicios chilenas, ya que, estas entidades en su mayoría no cuentan con estos sistemas. Después de haberse efectuado un recorrido por la diversa bibliografía sobre el tema, se llegó a que los sistemas de control de gestión buscan monitorear, medir, verificar y comparar con algún estándar instaurado en la organización, pero a causa de que las organizaciones son distintas y complejas estas no han implementados controles sofisticados, los que utilizan son mecanismos que con el paso del tiempo los adecuan a sus necesidades y que consideran como controles para las empresas.

La gestión en el escenario actual de las organizaciones simplemente se basa en lograr obtener utilidades más que lograr rentabilidad, o sea, se enfocan en logros a corto plazo más que a largo plazo.

En Chile la evolución del control de gestión se ha centrado en lograr que las organizaciones logren sus objetivos y metas; lo cual cada día es complejo producto de la competitividad existente en el mercado en el cual se encuentran inmersas estas. Algunas de estas entidades optan por la eficiencia de las mismas y sólo buscan resultados a corto plazo.

Algunos autores mencionan en que la administración del efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios; pero cabe mencionar que a través de esta investigación se pudo recopilar información que la situación en la realidad no es así. Si bien las organizaciones buscan mantener su solvencia están enfocadas en contar con más efectivo que tener una buena administración de este.

En las organizaciones consultadas ninguna tiene implementado una administración de su efectivo, todas se basan en mantener sus flujos de manera que estos sean capaces de poder hacer frente a sus obligaciones directas e indirectas, y poder tener a fin de año utilidades para repartir frente a sus dueños y asociados.

Los principios por lo que las empresas administran el efectivo es para mantener en armonía las entradas y salidas de dinero, lo cual desde la perspectiva chilena han logrado mantener esta armonía para el beneficio de las mismas.

La liquidez está ligada a las organizaciones de una manera que vagamente está en sus políticas, ya que, estas mantienen activos pero no saben en realidad cuales son los más fáciles de liquidar, por lo cual, las decisiones de inversión y financiamiento están a la deriva de los criterios de las personas que están a cargo de las mismas y no procuran manejar sus inversiones de manera más óptima y efectiva.

Los distintos factores para el saldo de efectivo de una entidad, va dependiendo de las obligaciones que se presentan día a día, o de las planificaciones mensuales que se hacen en las mismas, tales factores influyen en la toma de decisiones de la organización respecto de su efectivo.

Desde la perspectiva de las técnicas para administrar el efectivo, estas variadas estrategias como los presupuestos, estados financieros proyectados, flotación de cobro, etc. se manejan en la actualidad dependiendo del tamaño de las organizaciones y de cómo éstas hacen frente a las distintas autoridades a las que deben de reportar sus desempeños.

Un tema de gran importancia en las empresas chilenas es el capital de trabajo, pero más que nada enfocado a mantener esta capital de trabajo neto, o sea, a que el activo circulante pueda hacer frente a su pasivo circulante, la mayoría de las entidades maneja de manera óptima el capital de trabajo neto pero también hay un porcentaje importante que el capital de trabajo es negativo, o sea no pueden hacer frente a sus obligaciones que más luego vencen.

Las políticas de coberturas es un tema que está cada día más presente en la actualidad producto a que las entidades actuales buscan con más ímpetu el reducir los riesgos de un activo o pasivo financiero; como se pudo observar en la investigación las organizaciones modernas invierten con más frecuencia en fondos mutuos, compra y venta de acciones, opciones, futuros, etc.; pero es más frecuente que estas inversiones sean del carácter conservador para reducir riesgos y no caer en inversiones riesgosas innecesarias.

Los modelos de administración de efectivo no son implementados en las organizaciones actuales producto que estos son demasiados costosos y engorrosos. Además la magnitud de las organizaciones en su mayoría es de pequeña o mediana envergadura por lo que la mantención de estos modelos sería un costo innecesario.

El modelo de Miller-Orr considera a dos activos importantes los saldos de caja y las inversiones de corto plazo y que el saldo de tesorería varía libremente hasta llegar a un límite superior e inferior. Se pudo observar en las entidades a cuales se les aplicó este modelo seguía los parámetros que la teoría presenta, ya que, el modelo arrojaba cual era la cantidad que debía de comprar valores negociables de fácil liquidación para así devolver a la organización el saldo de efectivo a un nivel deseable; a la vez, mostraba cual era la cantidad que debía de vender de valores negociables de fácil liquidación para volver a el saldo de efectivo deseable y óptimo.

El modelo de Miller-Orr se aplicó, ya que, este se ajustaba a las necesidades de disponible que tenía cada empresa en particular. El modelo de Baumol no fue aplicado dado que este modelo se aplica bajo un escenario en que una empresa tenga inventario y las empresas de la presente investigación son de servicio por lo tanto no cuentan con inventario. El modelo de Beranek no fue implementado dado que este modelo se basa en escenarios estadísticos de complejidad que solo puede ser leído bajo un software especial y muy costoso para las empresas en estudio.

Conclusiones finales.

Con la investigación se pudo identificar los sistemas de control de gestión existentes en las dos empresas de servicios tomadas como muestras. Si bien, cada organización no cuenta con un sistema de control elaborado, las dos se basan en controles básicos que mantienen en el tiempo y que lo van adaptando día a día según las obligaciones que se le presentan.

Se pudo determinar que en las dos organizaciones existían controles para en la administración del efectivo. En la primera empresa los controles se basaban básicamente en tres personas (Encargado de facturación y cobranza, Gerente de administración y finanzas y Gerente General) además de contar con una empresa externa que ayuda en que estos controles se cumplan a través de reportes mensuales, los cuales se envían a la

casa matriz en Australia. La segunda empresa se basa principalmente en controles a cargo de dos personas (Jefe de Administración y finanzas y Gerente General) además de contar de una empresa externa que se encarga de la parte contable y que ayuda a mantener un bien control sobre el efectivo.

Las falencias que se encontraron en el sistema de control de gestión en la administración del efectivo, es que en las dos entidades no contaban con un sistema en sí, sino más bien en controles independientes. Además que estos controles no eran monitoreados ni implementados como políticas sino más bien que eran mecanismos que ayudaban a mantener sus saldos de efectivos de para hacer frente a sus obligaciones.

El análisis del sistema de control de gestión en la administración del efectivo, basado en el modelo de Miller-Orr, si bien es de gran importancia en la administración del efectivo, ya que, determina la oportunidad (cuando) y magnitud (cuanto) de las transferencias entre inversiones en valores negociables y el monto de efectivo; las organizaciones no cuentan con un modelo menos aun el modelo de Miller-Orr.

Las organizaciones deberían incorporar estos modelos a sus políticas, sobre todo porque el modelo de Miller-Orr busca determinar el monto adecuado de disponible que debería mantener la empresa, además de plantear que el comportamiento de los saldos de efectivos son aleatorios, tanto en dirección como en monto; por lo que para las organizaciones sería una ventaja favorable saber cómo van a variar sus saldos de caja para hacer frente a sus obligaciones.

Por esta razón la necesidad de desarrollar políticas y establecer metodologías que permitan implementar este modelo se centra básicamente en las necesidades individuales de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- Jiménez, P. (2001) *Control de Gestión*. Santiago de Chile: LexisNexis.
- Cabello, S. (2010) *Estudio de factibilidad de una herramienta de control de gestión, BalancedScorecard. Caso: Sodexo Chile S.A.* Tesis para optar al grado académico Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Departamento de contabilidad y auditoría. Universidad de Santiago de Chile- Santiago. Chile.
- Amat, J. (2003) *Control de Gestión, una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Anthony, R. (2003) *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002) *Fundamentos de Administración Financiera*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kaplan, R. y Norton, D (2000). *Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard)*. Barcelona; Ediciones Gestión 2000.
- Traba, Figueredo, García y Pérez. (2008) *La administración del efectivo. Propuesta para el logro de la liquidez empresarial* (PDF) Santiago de Cuba: Revista electrónica Granma Ciencia. Recuperado diciembre 26, 2011 de http://www.grciencia.granma.inf.cu/vol12/3/2008_12_n3.a5.pdf
- Russell, P. (2011) *Capital de Trabajo*. (Apuntes). Valparaíso. Universidad de Valparaíso: Escuela de Auditoría.
- Barra, J. (2010) *Finanzas II*. (Apuntes). Valparaíso. Universidad de Valparaíso: Escuela de Auditoría.

- Zamora, V. (2003) *Administración del efectivo* (PDF). San Carlos de Bariloche. Recuperado enero 02, 2012 de http://www.economicasunp.edu.ar/02-EGrado/materias/trelew/adm_financiera/info/AF%20Uva%20Adm%20Efectivo.pdf.
- Mendoza, M. (2204) *La gestión financiera de la empresa Bon Sport y la utilización de los controladores del flujo de efectivo*. Trabajo de titulación presentado para obtener el grado académico de magíster en administración y dirección de empresas. Facultad de administración y economía. Universidad de Santiago de Chile- Santiago. Chile.

ANEXOS.

Anexo N° 1.

Entrevista n° 1 Empresa n° 1

Ana Ortiz: Buenas Tardes

Claudia Musa: Buenas Tardes

Ana Ortiz: ¿Cuál es su nombre?

Claudia Musa: Claudia Musa.

Ana Ortiz: ¿Cuál es su cargo en esta empresa?

Claudia Musa: Jefa de Administración y Finanzas

Ana Ortiz: Esta entrevista se basa con el tema lo que es el efectivo y cómo se gestiona en esta empresa.

Ana Ortiz: ¿Quién es el responsable de la administración del efectivo?

Claudia Musa: Yo.

Ana Ortiz: ¿Existe en la empresa algún sistema de control de gestión para el manejo del efectivo?

Claudia Musa: No.

Ana Ortiz: Pero, ¿Tiene algún control sobre el manejo del efectivo?

Claudia Musa: Claro, el cierre del mes y los reportes contables.

Ana Ortiz: O sea lo controlan a base de los reportes mensuales.

Claudia Musa: Claro.

Ana Ortiz: ¿Por qué implementaron este control sobre el manejo del efectivo? ¿Existe una política que la empresa implementó?

Claudia Musa: No, se fue dando así; o sea, no sé si llamar control también a que pasa por ejemplo cuando se gira un cheque lo reviso yo y después saco la firma al gerente; también pueden ser como instancias de control para que no se gire indiscriminadamente. También el acceso a las claves de internet del banco y los movimientos de estos, no cualquiera tiene acceso, sólo determinadas personas.

Ana Ortiz: No llevan ningún modelo de efectivo, pero ¿Tiene algún saldo (tope) para este efectivo invertirlo en algún valor negociable?

Claudia Musa: No, eso se ve mes a mes y en el fondo es subjetivo, cuando se empieza a ver que hay exceso de saldo en la cuenta corriente se traspasa a dos fondos mutuos.

Ana Ortiz: ¿Uno en pesos o el otro en dólares?

Claudia Musa: Tenemos cuatro en realidad, o sea, una cuenta corriente en pesos lo mismo que el fondo mutuo y una cuenta corriente en dólares lo mismo que los fondos mutuos. La política de la cuenta corriente en dólares es que no debiera haber ningún peso o sea la cuenta dólares siempre en saldo cero, todo se va a fondos mutuos; en cambio la cuenta corriente en pesos se deja lo justo y necesario para el flujo del día a día.

Ana Ortiz: Ya, ¿Cuál es la ventaja de contar con este sistema de control que tienen sobre el efectivo?

Claudia Musa: No sé si ventaja, pero como es una empresa relativamente chica, también se basa un poco en la confianza de las personas. La ventaja es que no es tan burocrático, el tema es bastante expedito; claro si se implementaran más controles sería más burocrático el pago de las cuentas, el movimiento en general

Ana Ortiz: O sea para ustedes es una ventaja ser no tan burocrático en el tema del control del efectivo.

Claudia Musa: Claro, y tampoco se justificaría, o sea es una empresa chica.

Ana Ortiz: y ¿Alguna desventaja o falencia con respecto a los controles del efectivo?

Claudia Musa: Quizás la desventaja podría ser que se basa en la confianza de las personas, no sé, de repente puede haber algún mal movimiento y se podría detectar pero tiempo después y no en el momento.

Ana Ortiz: Algún comentario sobre el manejo del efectivo en su empresa.

Claudia Musa: No sé si comentario, pero te puede aportar el tema del fondo mutuo que por política de la empresa no se toman fondos mutuos de renta variable sólo de renta fija y es porque los socios son más adversos al riesgo y prefieren tener el dinero en renta fija. Eso también tiene sus ventajas y desventajas, como ventaja es que la pérdida cuando el tipo de cambio es muy fluctuante no es tanto; pero si se podría tener mayores ganancias en algunos períodos tenerlos en renta variable.

Claudia Musa: Existen otro tipo de controles como los del banco se solicitan transferencias de los fondos mutuos, todo queda respaldado en correos electrónicos, además se debe enviar un documento firmado por el gerente. Otra tema es que no hacemos compra de dólares, entonces se evita la pérdida por tipo de cambio, porque generalmente vamos juntando lo que son los pagos de clientes en dólares y se va a la cuenta corriente en dólares y si se necesita hacer un pago lo sacamos de ahí, o sea, se evita la compra de divisa, pero tiene una desventaja que podríamos aprovechar las ganancias por tipo de cambio, pero se maneja así para evitar riesgos. Nuestros clientes pagan bien, en general, no se atrasan.

Ana Ortiz: ¿tienen políticas de cobro?

Claudia Musa: Como nuestros clientes son compañías grandes la política de cobro es que se lleva un reporte de deudores que va en el reporte contable, ese se revisa y se va gestionando para que nos cancelen; pero tampoco llevamos un sistema grande de cobranza ni los vamos a los extremos de cobranza judicial o contratar alguna compañía externa de cobranza, no llegamos a eso; en realidad el sistema es bastante simple.

Además nuestra empresa no maneja créditos y el único crédito que existe es por el tema de la oficina, además no se hace uso de la línea de crédito ni otros tipos de crédito como capital de trabajo. Es bastante sana financieramente. Nuestros fondos mutuos tienen bastante liquidez, si se necesita hacer un pago mayor al que tengo presupuestado en la cuenta corriente, yo hago un rescate de los fondos mutuos y al día siguiente están disponibles en la cuenta corriente.

Ana Ortiz: ¿Con cuanta frecuencia hacen rescates de fondos mutuos?

Claudia Musa: Son tres o cuatros veces al año, pero son en los períodos más críticos como cuando se pagan bonos o a fin de año y hay gastos de aguinaldos, fiestas de fin de año.

Ana Ortiz: O puede ser Abril para el pago del impuesto renta.

Claudia Musa: Claro, ahora para el pago del impuesto renta de este año tengo que sacar de un fondo mutuo, ya que, no manejo ese monto en la cuenta corriente.

Ana Ortiz: Bueno, muchas gracias por la entrevista.

Claudia Musa: De nada, espero te haya servido de algo.

Ana Ortiz: Buenas Tardes.

Claudia Musa: Buenas Tardes.

Anexo N° 2.

Entrevista n° 2 Empresa n° 1

Ana Ortiz: Buenas Tardes.

Nicolás Rojas: Buenas Tardes.

Ana Ortiz: ¿Cuál es tu nombre?

Nicolás Rojas: R: Nicolás Rojas.

Ana Ortiz: ¿Cuál es tu cargo en esta empresa?

Nicolás Rojas: Me encargo de la parte facturación, cobranzas, temas administrativos, entre otras cosas.

Ana Ortiz: El tema de esta entrevista trata de cómo se maneja el control sobre el efectivo, o sea, caja, banco, valores negociables, fondos mutuos, entonces la primera pregunta es ¿Quién es el responsable de la administración del efectivo?

Nicolás Rojas: ¿Quién es el responsable?

Ana Ortiz: Sí, el responsable.

Nicolás Rojas: El responsable, mi jefa Claudia Musa; y yo la ayudo ahí con algunas tareas.

Ana Ortiz: Ya; ¿En su empresa tienen algún control de gestión sobre el control del efectivo?

Nicolás Rojas: Eh, no.

Ana Ortiz: O sea no trabajan sobre un modelo en general, o específico.

Nicolás Rojas: No.

Ana Ortiz: Ya; ¿Cómo controlan o monitorean el manejo del efectivo?

Nicolás Rojas: Con la cuenta corriente, la verdad es que es poco el flujo que nosotros tenemos de efectivo; tenemos sólo un fondo fijo para gastos administrativos; y el resto del flujo es el ingreso que tenemos por el tema de facturas, y además el pago a proveedores son los gastos que más hay.

Ana Ortiz: ¿Llevan alguna política específica para el pago de proveedores, o el dinero que sale de la empresa?

Nicolás Rojas: En un principio, cuando yo llegue a la empresa, era: llegaba la factura y se giraba el cheque, o sea se pagaba de inmediato, no trabajamos a treinta días. Con el tiempo ahora se ha hecho una política de todos los viernes se gira una nómina de proveedores y se hace pago al día lunes de la próxima semana; o sea de todos los pendientes que haya.

Ana Ortiz: ¿Qué llevo a esta empresa a crear este sistema de control?

Nicolás Rojas: ¿Qué llevo? En realidad por un tema de orden. Si bien cuando tú no tienes un control de tus egresos fácilmente puedes pagar dos veces una factura, puedes no sé...eh, más que duplicar hasta triplicar los pagos que no es la idea que pase en ninguna oportunidad.

Ana Ortiz: Ya, entonces ¿No llevan ningún modelo para planificar esto?

Nicolás Rojas: No.

Ana Ortiz: ¿Cuál es la ventaja, a parte del orden que tú me dijiste, de tener este tipo de control?

Nicolás Rojas: Eh, la ventaja de tener este tipo de control, el orden es la mayor ventaja, tener una contabilidad sin orden no es muy contable; pero es tener las cuentas al día, no sé cuál es la mejor respuesta.

Ana Ortiz: Puede ser que a lo mejor el tema que no pagas dos veces, no afecta tanto el flujo del saldo que tienes en el banco.

Nicolás Rojas: O sea te ahorras problemas, porque pedir el reintegro de esas platas es pérdida de tiempo, además ahí tienes costos, hacer la gestión para que te devuelvan.

Ana Ortiz: O sea, ¿Un tema de burocracia?

Nicolás Rojas: Claro.

Ana Ortiz: ¿Alguna desventaja?

Nicolás Rojas: Sí, que todos los días viernes tienes que girar cheques pero no más que eso, pero no, un tema de desventaja en el flujo no; porque ya tienes un control de lo que tienes que pagar los primeros 15 días del mes después los otros 15 días, ya tienes los montos establecidos de lo que tienes que pagar.

Ana Ortiz: O sea que los primeros días tienes el tema de los impuestos, imposiciones.

Nicolás Rojas: Sí, las remuneraciones, o sea, tienes costos fijos, o sea, ya sabes lo que tienes que tener los primeros 15 días. Además que va un trabajo de cobranzas, por detrás que eso ayuda a no tener tu cuenta corriente no en cero; y si se pasa un poco de los límites que tienes lo vas girando a un fondo mutuo, a una cuenta de inversión.

Ana Ortiz: Ya, con respecto a esas cuentas de inversión, de fondos mutuos ¿existe una política en base a: tengo tanto en saldo en caja y lo voy a pasar a un fondo mutuo?.

Nicolás Rojas: Mira, una política establecida no existe, pero si existe un razonamiento lógico en decir, nosotros ya sabemos cuánto vamos a gastar tanto los primeros 15 días del mes como los siguientes 15 días; entonces llegando el día 15 vemos el monto en la cuenta corriente y si nos sobra de lo que tenemos presupuestado se va a la cuenta inversiones.

Ana Ortiz: Ya.

Nicolás Rojas: Ahora pasa también que llegan costos o gastos que son imprevistos y ahí tienes que hacer un rescate para no quedarte sin saldo.

Ana Ortiz: La señora Claudia Musa me decía que llevaban una cuenta corriente de un banco, un fondo mutuo.

Nicolás Rojas: Dos fondos mutuos, uno en dólares y otro en pesos.

Ana Ortiz: Si, me comentaba tu jefa que eran todas estas inversiones a renta fija por políticas de la empresa

Nicolás Rojas: Claro, no somos tan adversos al riesgo.

Ana Ortiz: O sea que ¿con las inversiones no tienen una política establecida?

Nicolás Rojas: No, mira esto es un tema de lógica como tu cuenta corriente personal del banco, tu sabes cuánto tienes, cuanto vas a gastar, cuanto vas a ahorrar o sea tienes unido el banco con tu cabeza.

Ana Ortiz: O sea este mes tengo tanto que pagar, tanto me va a llegar y lo demás lo ahorro.

Nicolás Rojas: Claro.

Ana Ortiz: Tienes algún comentario sobre tu labor en la empresa, sobre el tema del efectivo, o sea, como la empresa lleva el manejo de este.

Nicolás Rojas: Yo creo que el manejo del efectivo acá en la empresa es bastante bueno, por un tema que no hay una política muy estructurada, o sea en caso de una emergencia tu sabes que puedes hacer un rescate o que voy a invertir las platas que algún fondo mutuo, o sea que es flexible por ese lado, yo creo que está bien.

Ana Ortiz: Gracias por la entrevista.

Nicolás Rojas: Bueno.

Ana Ortiz: Buenas Tardes.

Nicolás Rojas: Buenas Tardes.

Anexo nº 3.

Entrevista nº 3 Empresa nº 1

Ana Ortiz: Buenas Tardes Sr. Ricardo León

Ricardo León: Hola Anita, un gusto.

Ana Ortiz: Esta entrevista básicamente es para saber cómo manejan el efectivo en su empresa.

Ana Ortiz: ¿Quién es el responsable de la administración del efectivo?

Ricardo León: Bueno, nuestra administración es muy pequeña pero tenemos una Gerenta de Administración y Finanzas, que es la señorita Claudia Musa y ella es la encargada de administrar los recursos de la empresa; aun cuando las decisiones las vemos en conjunto.

Ana Ortiz: ¿Existe en la empresa un sistema de control de gestión para la administración del efectivo?

Ricardo León: Nosotros como somos una empresa extranjera tenemos que hacer reportes en forma mensual a casa matriz que está en Australia y nosotros trabajamos mucho con los informes contables, tenemos reportes que nos entrega una empresa consultora externa, que es muy buena, que es Ate Consultores y en ese nosotros vemos los disponibles que hay al cierre de cada mes, revisamos los compromisos para los próximos días y en base a eso hacemos algunas inversiones.

Ana Ortiz: O sea el control que tienen ustedes, es en base a reportes.

Ricardo León: Exclusivamente en base a los reportes contables, independiente que semana a semana nos juntamos para revisar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, pero nos tenemos algún Cash semanal o por el estilo.

Ana Ortiz: ¿Qué llevó a la empresa a implantar sistema de control de efectivo?

Ricardo León: Yo creo que es al revés, no hemos implementado muchos sistemas, creemos que nos queda mucho por hacer pero estas empresas son muy líquidas, entonces nosotros le vamos a entregar los balances de la compañía, y ahí va a ver que estamos con mucho disponible y como nos prohíben hacer inversiones riesgosas, nosotros solo tenemos acceso a tomar fondos mutuos o depósitos a plazo con los excedentes de caja.

Ana Ortiz: O sea no cuentan con algún modelo de efectivo, sólo cuentan con controles.

Ricardo León: Exactamente, no tenemos hoy día implementado algo más completo.

Ana Ortiz: ¿Cuáles son las ventajas de contar con un sistema de control que utilizan?

Ricardo León: Bueno como le dije, somos una empresa pequeña, somos pocas personas y tratamos de no sofisticar el control, además con Claudia que es nuestra Gerente de Administración y Finanzas, nos juntamos todos los lunes a ver los disponibles, a ver la recuperación de la cobranza, aprovechamos ver que compromisos tenemos para la semana y en base a eso nuestros excedentes los vamos colocando.

Ana Ortiz: ¿Son efectivos estos mecanismos?

Ricardo León: Son efectivos, tenemos el control del dinero bastante cerca, una vez a la semana nos reunimos y como le dije lo verificamos con los informes contables y estamos con mucha disponibilidad.

Ana Ortiz: ¿Cuáles son las mayores falencias con respecto de la administración del efectivo, o sea de los controles que llevan?

Ricardo León: Yo creo que indudablemente podríamos obtener mayor rentabilidad de los fondos que disponemos, hoy día simplemente nos avocamos a hacer colocaciones en el mercado bancario, quizás podríamos optimizar en mejorando unas compras al contado para tener descuentos; pero nuestro foco del negocio no está por generar ingresos por la vía de ingresos operacionales dado que somos pocos y que estamos full trabajo en el área operacional, nuestro foco de tiempo está orientado 100% a generar rentabilidad por

los servicios que prestamos. Además como tenemos una Gerenta de Administración y Finanzas, la señora Claudia que trabaja medio día en la compañía por lo cual, también nos priva de exigirle mucha documentación.

Ana Ortiz: Algún comentario que quisiera hacer sobre el manejo de su efectivo.

Ricardo León: Sí, yo creo que nosotros podemos diseñar algunos mecanismos más de control podemos por ejemplo en el tema de las cuentas por cobrar, tenemos algunos ratios que lo sacamos en forma mensual; el departamento de contabilidad externo también nos entrega la cantidad de días en la calle que hay en las cuentas por cobrar mes a mes, quizás pudiéramos optimizar un poco por ahí digamos, pero hoy día el rubro nuestro es tan dinámico y tiene tanto movimiento que estamos centrados toda la gerencia absolutamente en poder cumplir con los requerimientos de los clientes; quizás para eso tendríamos que contratar una persona adicional para que se hiciera cargo de todos estos controles de caja y por otro lado, la casa matriz nos prohíbe contratar más personal, o sea, para contratar una persona se requieren muchos vistos buenos; por lo tanto nos tenemos que adecuar a que los controles, las firmas de cheques sea toda revisada primero por lo que primero lo genera Nicolás que es del área de soporte, después lo ve Claudia todos los compromisos a pagar sobre todo y finalmente soy yo quien hago las autorizaciones en los bancos.

Ana Ortiz: Eso más que nada don Ricardo, era para saber cómo se manejaban sus efectivos en la empresa; muchas gracias por su disponibilidad.

Ricardo León: Sería bueno que dado que usted está haciendo un trabajo y que seguramente va a encontrar muchas falencias, pudiéramos tener al final de su trabajo algunos comentarios o recomendaciones que quizás son de fácil implementación, ustedes que tienen toda la tecnología y todos los conocimientos frescos, nosotros recibiríamos con buenos ojos digamos para que pudiéramos tener las críticas constructivas.

Ana Ortiz: Gracias, nos agradan sus sugerencias.

Ricardo León: Esperamos señorita Anita, una nueva oportunidad de conversar.

Ana Ortiz: Gracias, hasta luego.

Ricardo León: Hasta luego.

Anexo nº 4.

Entrevistado nº 4 Empresa nº 2.

Ana Ortiz: Buenas Tardes, estamos con el señor Héctor Hernández nuestro entrevistado nº 1, el cual accedió a contestarnos algunas preguntas de su empresa. Buenas tardes.

Héctor Hernández: Buenas tardes.

Ana Ortiz: Cual ¿Cuál es el cargo que usted tiene en esta empresa?

Héctor Hernández: Jefe de Administración y Finanzas.

Ana Ortiz: ¿Quién es el responsable de la administración del efectivo en esta empresa?

Héctor Hernández: El jefe de administración y finanzas, o sea yo.

Ana Ortiz: ¿Existe algún sistema de control de gestión para administrar el efectivo?

Héctor Hernández: No.

Ana Ortiz: ¿Existen controles para administrar el efectivo?

Héctor Hernández: Son controles físicos, no a través de un sistema, lo hacemos a través de revisión típica, revisión de cartolas, provisiones, flujos de cajas.

Ana Ortiz: ¿o sea algún manejo contable? ¿A través de un sistema contable?

Héctor Hernández: No, son macros en Excel.

Ana Ortiz: ¿Cómo los monitorean?

Héctor Hernández: A través del Excel. Pero tenemos una empresa externa de contabilidad que el nombre de fantasía es "Ate", pero el nombre es Escanilla Consultores Asociados Limitada.

Ana Ortiz: Y esa empresa ¿Qué servicio le entrega? ¿De control? ¿De monitoreo?

Héctor Hernández: Ve todo lo que es el área contable, todo lo que es la preparación de los IVA, Balances, todo lo que son los egresos, los ingresos, hacen un informe de gastos, informes de gestión, tema de cálculos de finiquitos, etc.

Ana Ortiz: ¿Qué llevo a esta empresa a llevar este sistema de control?

Héctor Hernández: Bueno la verdad es que tendría que ir más atrás, yo llevo acá 5 meses trabajando en la empresa, es una política que tiene la empresa y se sigue trabajando sobre ella.

Ana Ortiz: ¿Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo de efectivo?

Héctor Hernández: ¿A qué se refiere con un saldo?

Ana Ortiz: Algún modelo que les diga a tantos son límites de efectivo invertido o no.

Héctor Hernández: Modelo no tenemos, lo hacemos visualmente, cuando tenemos aproximadamente más de 30 millones en la cuenta hacemos inversiones, por supuesto con las líneas pagadas y trabajamos más con el banco Santander o sea con el hacemos casi todas las operaciones de la empresa. Cuando tenemos más de 30 o 40 millones hacemos inversiones en fondos mutuos.

Ana Ortiz: ¿tienen algún mínimo de efectivo?

Héctor Hernández: No, lo que pasa es que hacemos fondos mutuos por fin de semana a corto plazo, lo hacemos con rescate de 3, 4 días; o sea no necesitamos caer en un mínimo para hacer un rescate, ya que, llegan rápido a la cuenta.

Ana Ortiz: Esos fondos mutuos ¿Son de renta variable o fija?

Héctor Hernández: Son fondos mutuos con los cuales siempre operamos, nosotros tomamos el Money Market Plus, que es de renta fija, y rescate a 3 o 4 días y si es fin de semana aprovechamos el fin de semana completo.

Ana Ortiz: ¿Algún modelo de efectivo?

Héctor Hernández: Ninguno.

Ana Ortiz: ¿Algún ventaja de contar con este sistema de control?

Héctor Hernández: La ventaja es que tenemos con Excel que es proyectado, trabajamos con dos Excel, uno que es día a día que da una proyección de cómo va a estar el mes, ya que, los gastos fijos de nosotros son conocidos tenemos los sueldos, las imposiciones, las cuentas de la luz, el agua, los días que se debe de pagar; las cuentas de los gastos

comunes, ya son días fijos. Con los proveedores ya tenemos fijados días que se pagan mensualmente, o sea cuando recibimos un ingreso importante pagamos generalmente una vez en el mes los proveedores. O sea la ventaja es que ya sabemos cuándo va a caer un proveedor y tenemos los fondos para ese día.

Ana Ortiz: ¿o sea la ventaja es que nunca van a caer en un déficit de caja?

Héctor Hernández: Como lo llevamos proyectado en un Excel que es día a día y un macro que es al año, ya tu sabes en que mes o en qué periodo tú vas a tener un déficit y haces (te preparas para eso) haces un factoring con las facturas que tenemos para cubrir la caja; si es muy grande pides un préstamo en el banco con crédito corto, no se a 90 días o 60 días, se puede jugar con una de esas variables para cubrir un posible déficit.

Ana Ortiz: Los mecanismos que usan ¿son efectivos?

Héctor Hernández: Hasta ahora no hemos tenido problemas, o sea no hemos tenido cheques protestados, falta de fondos en las cuentas, o sea a mi empresa le sirve.

Ana Ortiz: ¿Alguna falencia con respecto a la administración del efectivo?

Héctor Hernández: Mira la verdad falencia no le encuentro, porque pudiera tener falencia si yo no supiera en qué momento me pudiera caer algún cargo en la cuenta, pero como nosotros no entregamos cheques a fecha, sabemos en qué fecha nos van a caer los cobros, estamos preparados para esos momentos, falencias no tenemos, o sea los cheques los giramos cuando hay fondos en las cuentas, o sea evitamos alguna falencia.

Ana Ortiz: ¿O sea están resguardados?

Héctor Hernández: O sea cuando giro un cheque es porque tengo fondos.

Ana Ortiz: ¿Algún comentario que quisiera hacer?

Héctor Hernández: El sistema de Excel que llevamos es creado por nosotros y se le hacen algunas modificaciones cuando hay alguna cuenta nueva, cuando hay alguna variable, se introduce en la tabla y se proyecta.

Ana Ortiz: Bueno, muchas gracias.

Héctor Hernández: De nada, hasta luego.

Anexo nº 5.

Entrevistado nº 5 Empresa nº 2

Ana Ortiz: Buenas tardes, nos encontramos con el entrevistado nº 2 que nos ayudará a saber cómo es el manejo del efectivo en su empresa. Buenas Tardes.

Juan Pablo Yanten: Buenas Tardes.

Ana Ortiz: ¿Cuál es su nombre?

Juan Pablo Yanten: Mi nombre es Juan Pablo Yanten.

Ana Ortiz: ¿Cuál es su cargo en esta empresa?

Juan Pablo Yanten: Yo soy el contador externo de la empresa, pertenezco a una consultora, me encargo de llevar la parte contable de la sociedad.

Ana Ortiz: ¿Quién es el responsable del manejo del efectivo en esta empresa?

Juan Pablo Yanten: Bueno en esta empresa el responsable del efectivo es el señor Héctor Hernández que es el jefe de administración y finanzas.

Ana Ortiz: ¿Existe en la empresa algún sistema de control de gestión para la administración del efectivo?

Juan Pablo Yanten: No, existe un control de gestión.

Ana Ortiz: ¿Cuáles son los controles que existen?

Juan Pablo Yanten: Control existe, esta, yo me encargo de llevarlo en mi sistema, en el sistema nuestro como empresa externa, el sistema contable que nosotros llevamos.

Ana Ortiz: ¿Cómo los monitorean?

Juan Pablo Yanten: Los monitoreamos desde sistema contable nuestro.

Ana Ortiz: ¿Qué llevo a esta empresa a implementar este sistema de control de efectivo?

Juan Pablo Yanten: Bueno, es una política de la empresa desde antes que yo llegara a ver el sistema contable.

Ana Ortiz: ¿Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo para llevar control sobre él?

Juan Pablo Yanten: No.

Ana Ortiz: ¿Cuál es el modelo?

Juan Pablo Yanten: No, no tenemos un modelo.

Ana Ortiz: ¿Cuáles son las ventajas de contar con un sistema de control de gestión para la administración del efectivo?

Juan Pablo Yanten: Bueno en realidad, la mayor ventaja es que mediante nuestro sistema podemos ir analizando los saldos semanales, los flujos e ir informando a la empresa cuál es su disponible en las cuentas corrientes, los fondos mutuos, y todas las inversiones que tiene la sociedad.

Ana Ortiz: ¿Qué mecanismos utilizan para la administración del efectivo?

Juan Pablo Yanten: Nosotros como empresa externa semanalmente estamos informando los saldos de efectivo.

Ana Ortiz: ¿Cuáles son las mayores falencias con respecto de la administración del efectivo?

Juan Pablo Yanten: En realidad sí, como somos una empresa externa, no estamos diariamente monitoreando los saldos, sólo lo hacemos semanalmente y creo que esto puede ser una falencia porque podría llevar a un error en algún momento.

Ana Ortiz: ¿Algún comentario sobre el manejo del efectivo?

Juan Pablo Yanten: En realidad el manejo del efectivo, ellos pagan a 30 días, o sea llega la factura, la procesan y pagan contra entrega, y yo voy informando en los reportes semanales sobre las facturas pendientes de pago y pendientes de cobro.

Ana Ortiz: Bueno Juan Pablo, gracias por su disposición, será en otra ocasión, hasta luego.

Juan Pablo Yanten: De nada, hasta luego.

Anexo nº 6.

Entrevistada nº 6 Empresa nº 2.

Ana Ortiz: Buenas tardes, nos encontramos con la entrevistada nº 3 a la cual le haremos algunas preguntas para saber cómo llevan el manejo del efectivo en su empresa, Buenas Tardes Señorita.

María Ávila: Buenas Tardes.

Ana Ortiz: ¿Cuál es su nombre?

María Ávila: María Ávila.

Ana Ortiz: ¿Cuál es su cargo en esta empresa?

María Ávila: Auditora Externa.

Ana Ortiz: ¿Quién es el responsable del manejo del efectivo en esta empresa?

María Ávila: Pablo Reyes.

Ana Ortiz: ¿Qué cargo tiene él?

María Ávila: Gerente General.

Ana Ortiz: ¿Existe en la empresa algún sistema de control de gestión para la administración del efectivo?

María Ávila: No.

Ana Ortiz: ¿Cuentan con controles para la administración del efectivo?

María Ávila: Los bancos, las conciliaciones bancarias.

Ana Ortiz: o sea, ¿Los monitorean a través de conciliaciones bancarias?

María Ávila: Si.

Ana Ortiz: ¿Qué llevo a esta empresa a implementar este sistema de control?

María Ávila: Para conocer los flujos que deben de manejar, la disponibilidad; es una política de la empresa.

Ana Ortiz: ¿Cuentan con algún modelo de efectivo para determinar los saldos?

María Ávila: No.

Ana Ortiz: ¿Cuáles son las ventajas de contar con los controles de que llevan?

María Ávila: Como te decía antes, saber el saldo de los bancos para poder manejar los flujos que llevo día a día, ya sea, para cobrar o para pagar.

Ana Ortiz: Los controles que ustedes utilizan ¿Son efectivos?

María Ávila: Si, son efectivos porque puedo reconocer inmediatamente cuando necesito dinero para mi gestión, la empresa hace flujos semanales de lo que se debe afrontar en la semana que viene, se hacen proyecciones; por lo tanto se puede saber perfectamente que la próxima semana vencen los impuestos y que tienen que tener tantos recursos porque se proyectó cuanto impuestos se tienen que pagar, lo mismo es con los sueldos; o sino tiene que ir buscar financiamiento en caso que no lo tengan.

Ana Ortiz: Cuando tienen disponible ¿Lo invierten?

María Ávila: Sí, en fondos mutuos de renta variable.

Ana Ortiz: ¿Alguna falencia con respecto a la administración del efectivo?

María Ávila: Sí, lo que pasa es que esta empresa tiene un problema que es que ellos tienen un sistema de facturación o de ventas de proyectos que se centran en una época del año que casi es el segundo semestre del año, por lo tanto, su primer semestre se ve afectado de caja, entonces lo que tienen que hacer para financiarse es recurrir a los factoring, y el interés que cobra el factoring es demasiado alto, entonces ese financiamiento es demasiado caro. Como el manejo de su negocio funciona así no tienen una caja o un colchón digamos así, para suplir con esos meses que van a estar con una caja tan lenta. Por ejemplo el segundo semestre facturan todo lo que no facturaron en el año, el primer semestre lo cobran y ya el segundo semestre no tienen para financiarse, porque recién están facturando y casi ningún cliente paga al tiro porque son proyectos muy grandes

Ana Ortiz: ¿Algún comentario sobre el manejo del efectivo?

María Ávila: O sea netamente el tema de los flujos, lo que ya expliqué, pero nada más.

Ana Ortiz: Bueno muchas gracias por su amabilidad, será en otra ocasión, gracias.

María Ávila: De nada, hasta luego.

Ana Ortiz: Hasta Luego

Anexo nº 7.

Categorización.

- Administración de efectivo.

✓ Personal encargado.

Entrevistado 1: Yo, Claudia Musa.

Entrevistado 2: El responsable, mi jefa Claudia Musa; y yo la ayudo ahí con algunas tareas.

Entrevistado 3: Bueno, nuestra administración es muy pequeña pero tenemos una Gerenta de Administración y Finanzas, que es la señorita Claudia Musa y ella es la encargada de administrar los recursos de la empresa; aun cuando las decisiones las vemos en conjunto.

Entrevistado 4: El jefe de administración y finanzas, o sea yo Héctor Hernández.

Entrevistado 5: Bueno en esta empresa el responsable del efectivo es el señor Héctor Hernández que es el jefe de administración y finanzas.

Entrevistado 6: Pablo Reyes, es el gerente general.

✓ Políticas sobre la administración del efectivo.

Entrevistado 1: No, se fue dando así; o sea, no sé si llamar control también a que pasa por ejemplo cuando se gira un cheque lo reviso yo y después saco la firma al gerente; también pueden ser como instancias de control para que no se gire indiscriminadamente. También el acceso a las claves de internet del banco y los movimientos de estos, no cualquiera tiene acceso, solo determinadas personas.

Entrevistado 2: En un principio, cuando yo llegué a la empresa, era: llegaba la factura y se giraba el cheque, o sea se pagaba de inmediato, no trabajamos a treinta días. Con el tiempo ahora se ha hecho una política de todos los viernes se

gira una nómina de proveedores y se hace pago al día lunes de la próxima semana; o sea de todos los pendientes que haya.

Entrevistado 3: No se refiere al tema.

Entrevistado 4: No se refiere al tema.

Entrevistado 5: En realidad el manejo del efectivo, ellos pagan a 30 días, o sea llega la factura, la procesan y pagan contra entrega, y yo voy informando en los reportes semanales sobre las facturas pendientes de pago y pendientes de cobro.

Entrevistado 6: Sí, lo que pasa es que esta empresa tiene un problema que es que ellos tienen un sistema de facturación o de ventas de proyectos que se centran en una época del año que casi es el segundo semestre del año.

- **Controles sobre la administración del efectivo.**

✓ **Estándares para medir la efectividad de los controles sobre la administración del efectivo.**

Entrevistado 1: No se refiere al tema.

Entrevistado 2: No se refiere al tema.

Entrevistado 3: Son efectivos, tenemos el control del dinero bastante cerca, una vez a la semana nos reunimos y como le dije lo verificamos con los informes contables y estamos con mucha disponibilidad.

Entrevistado 4: Hasta ahora no hemos tenido problemas, o sea no hemos tenido cheques protestados, falta de fondos en las cuentas, o sea a mi empresa le sirve.

Entrevistado 5: No se refiere al tema.

Entrevistado 6: Sí, son efectivos porque puedo reconocer inmediatamente cuando necesito dinero para mi gestión, la empresa hace flujos semanales de lo que se debe afrontar en la semana que viene, se hacen proyecciones; por lo tanto se puede saber perfectamente que la próxima semana vencen los impuestos y que tienen que tener tantos recursos porque se proyectó cuanto impuestos se tienen que pagar, lo mismo es con los sueldos; o sino tiene que ir buscar financiamiento en caso que no lo tengan.

✓ **Políticas establecidas para llevar a cabo los controles sobre la administración del efectivo.**

Entrevistado 1: No, se fue dando así; o sea, no sé si llamar control también a que pasa por ejemplo cuando se gira un cheque lo reviso yo y después saco la firma al gerente; también pueden ser como instancias de control para que no se gire indiscriminadamente. También el acceso a las claves de internet del banco y los movimientos de estos, no cualquiera tiene acceso, sólo determinadas personas.

Entrevistado 2: En un principio, cuando yo llegué a la empresa, era: llegaba la factura y se giraba el cheque, o sea se pagaba de inmediato, no trabajamos a treinta días. Con el tiempo ahora se ha hecho una política de todos los viernes se gira una nómina de proveedores y se hace pago al día lunes de la próxima semana; o sea de todos los pendientes que haya.

Entrevistado 3: Yo creo que es al revés, no hemos implementado muchos sistemas, creemos que nos queda mucho por hacer pero estas empresas son muy líquidas, entonces nosotros le vamos a entregar los balances de la compañía, y ahí va a ver que estamos con mucho disponible y como nos prohíben hacer inversiones riesgosas, nosotros solo tenemos acceso a tomar fondos mutuos o depósitos a plazo con los excedentes de caja.

Entrevistado 4: Bueno la verdad es que tendría que ir más atrás, yo llevo acá 5 meses trabajando en la empresa, es una política que tiene la empresa y se sigue trabajando sobre ella.

Entrevistado 5: Bueno, es una política de la empresa desde antes que yo llegara a ver el sistema contable.

Entrevistado 6: No se refiere al tema.

✓ **Existencia de controles alternativos sobre la administración del efectivo.**

Entrevistado 1: Existen otro tipo de controles como los del banco se solicitan transferencias de los fondos mutuos, todo queda respaldado en correos electrónicos, además se debe enviar un documento firmado por el gerente. Otra tema es que no hacemos compra de dólares, entonces se evita la pérdida por tipo

de cambio, porque generalmente vamos juntando lo que son los pagos de clientes en dólares y se va a la cuenta corriente en dólares y si se necesita hacer un pago lo sacamos de ahí, o sea, se evita la compra de divisa, pero tiene una desventaja que podríamos aprovechar las ganancias por tipo de cambio, pero se maneja así para evitar riesgos. Nuestros clientes pagan bien, en general, no se atrasan.

Entrevistado 2: No se refiere al tema.

Entrevistado 3: Exclusivamente en base a los reportes contables, independiente que semana a semana nos juntamos para revisar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, pero nos tenemos algún Cash semanal o por el estilo

Entrevistado 4: No se refiere al tema.

Entrevistado 5: Los monitoreamos desde sistema contable nuestro, o sea, externo.

Entrevistado 6: No se refiere al tema.

- **Técnicas de control de administración del efectivo.**

✓ **Procedimientos para llevar a cabo la administración del efectivo.**

Entrevistado 1: Claro, el cierre del mes y los reportes contables. No, eso se ve mes a mes y en el fondo es subjetivo, cuando se empieza a ver que hay exceso de saldo en la cuenta corriente se traspasa a dos fondos mutuos.

Entrevistado 2: Con la cuenta corriente, la verdad es que es poco el flujo que nosotros tenemos de efectivo; tenemos sólo un fondo fijo para gastos administrativos; y el restos del flujo es el ingreso que tenemos por el tema de facturas, y además el pago a proveedores son los gastos que más hay. Con el tiempo ahora se ha hecho una política de todos los viernes se gira una nómina de proveedores y se hace pago al día lunes de la próxima semana; o sea de todos los pendientes que haya.

Entrevistado 3: Nosotros como somos una empresa extranjera tenemos que hacer reportes en forma mensual a casa matriz que está en Australia y nosotros

trabajamos mucho con los informes contables, tenemos reportes que nos entrega una empresa consultora externa, que es muy buena, que es Ate Consultores y en ese nosotros vemos los disponibles que hay al cierre de cada mes, revisamos los compromisos para los próximos días y en base a eso hacemos algunas inversiones. Exclusivamente en base a los reportes contables, independiente que semana a semana nos juntamos para revisar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, pero nos tenemos algún Cash semanal o por el estilo.

Entrevistado 4: Son controles físicos, no a través de un sistema, lo hacemos a través de revisión típica, revisión de cartolas, provisiones, flujos de cajas, son macros en Excel.

Entrevistado 5: Control existe, está, yo me encargo de llevarlo en mi sistema, en el sistema nuestro como empresa externa, el sistema contable que nosotros llevamos.

Entrevistado 6: Los bancos, las conciliaciones bancarias.

- **Falencias en la administración del efectivo.**

✓ **Resguardos sobre la administración del efectivo.**

Entrevistado 1: No sé si comentario, pero te puede aportar el tema del fondo mutuo que por política de la empresa no se toman fondos mutuos de renta variable solo de renta fija y es porque los socios son más adversos al riesgo y prefieren tener el dinero en renta fija. Además nuestra empresa no maneja créditos y el único crédito que existe es por el tema de la oficina, además no se hace uso de la línea de crédito ni otros tipos de crédito como capital de trabajo. Es bastante sana financieramente. Nuestros fondos mutuos tienen bastante liquidez, si se necesita hacer un pago mayor al que tengo presupuestado en la cuenta corriente, yo hago un rescate de los fondos mutuos y al día siguiente están disponibles en la cuenta corriente.

Entrevistado 2: En realidad por un tema de orden. Si bien cuando, tú no tienes un control de tus egresos fácilmente puedes pagar dos veces una factura, puedes no sé...eh, más que duplicar hasta triplicar los pagos que no es la idea que pase en ninguna oportunidad.

Entrevistado 3: No se refiere al tema.

Entrevistado 4: O sea cuando giro un cheque es porque tengo fondos.

Entrevistado 5: No se refiere al tema.

Entrevistado 6: Como el manejo de su negocio funciona así no tienen una caja o un colchón digamos así.

✓ **Falencias sobre el efectivo.**

Entrevistado 1: Quizás la desventaja podría ser que se basa en la confianza de las personas, no sé, de repente puede haber algún mal movimiento y se podría detectar pero tiempo después y no en el momento.

Entrevistado 2: Sí, que todos los días vienes tienes que girar cheques pero no más que eso, pero no, un tema de desventaja en el flujo no; porque ya tienes un control de lo que tienes que pagar los primeros 15 días del mes después los otros 15 días, ya tienes los montos establecidos de lo que tienes que pagar.

Entrevistado 3: Yo creo que indudablemente podríamos obtener mayor rentabilidad de los fondos que disponemos, hoy día simplemente nos avocamos a hacer colocaciones en el mercado bancario, quizás podríamos optimizar en mejorando unas compras al contado para tener descuentos; pero nuestro foco del negocio no está por generar ingresos por la vía de ingresos operacionales dado que somos pocos y que estamos full trabajo en el área operacional, nuestro foco de tiempo está orientado 100% a generar rentabilidad por los servicios que prestamos. Además como tenemos una Gerenta de Administración y Finanzas, la señora Claudia que trabaja medio día en la compañía por lo cual, también nos priva de exigirle mucha documentación.

Entrevistado 4: Mira la verdad falencia no le encuentro, porque pudiera tener falencia si yo no supiera en qué momento me pudiera caer algún cargo en la cuenta, pero como nosotros no entregamos cheques a fecha, sabemos en qué fecha nos van a caer los cobros, estamos preparados para esos momentos,

falencias no tenemos, o sea los cheques los giramos cuando hay fondos en las cuentas, o sea evitamos alguna falencia.

Entrevistado 5: En realidad sí, como somos una empresa externa, no estamos diariamente monitoreando los saldos diariamente sólo lo hacemos semanalmente y creo que esto puede ser una falencia porque podría llevar a un error en algún momento.

Entrevistado 6: Si, lo que pasa es que esta empresa tiene un problema que es que ellos tienen un sistema de facturación o de ventas de proyectos que se centran en una época del año que casi es el segundo semestre del año, por lo tanto, su primer semestre se ve afectado de caja, entonces lo que tienen que hacer para financiarse es recurrir a los factoring, y el interés que cobra el factoring es demasiado alto, entonces ese financiamiento es demasiado caro. Como el manejo de su negocio funciona así no tienen una caja o un colchón digamos así, para suplir con esos meses que van a estar con una caja tan lenta. Por ejemplo el segundo semestre facturan todo lo que no facturaron en el año, el primer semestre lo cobran y ya el segundo semestre no tienen para financiarse, porque recién están facturando y casi ningún cliente paga al tiro porque son proyectos muy grandes.

- **Modelos de administración del efectivo.**

✓ **Modelos existentes sobre la administración del efectivo.**

Entrevistado 1: No.

Entrevistado 2: No.

Entrevistado 3: Exactamente, no tenemos hoy día implementado algo más completo.

Entrevistado 4: Ninguno.

Entrevistado 5: No, no tenemos un modelo.

Entrevistado 6: No.

- ✓ **Características principales según la organización para cada uno de los modelos utilizados sobre la administración del efectivo en la investigación.**

Entrevistado 1: No se refiere al tema.

Entrevistado 2: No se refiere al tema.

Entrevistado 3: No se refiere al tema.

Entrevistado 4: No se refiere al tema.

Entrevistado 5: No se refiere al tema.

Entrevistado 6: No se refiere al tema.

Anexo nº 8.

Listas de Cotejos en base a las entrevistas empresa nº 1.

Entrevistado nº1: Sra. Claudia Musa

Lista de Cotejo para la evaluación del Sistema de Control de Gestión y Administración del efectivo			
Indicadores	si	no sabe	no
Existe un responsable de la administración del efectivo.	X		
Existen un sistema de control de gestión para la administración del efectivo			X
Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo			X
Existen ventajas al tener un sistema de control de gestión sobre el efectivo.		X	
Existe una administración eficiente sobre el efectivo		X	
Si no existen controles sobre el efectivo ¿lo implementarían?	X		
Existen falencias sobre la administración del efectivo	X		

Entrevistado nº2 Sr. Nicolas Rojas

Lista de Cotejo para la evaluación del Sistema de Control de Gestión y Administración del efectivo			
Indicadores	si	no sabe	no
Existe un responsable de la administración del efectivo.	X		
Existen un sistema de control de gestión para la administración del efectivo			X
Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo			X
Existen ventajas al tener un sistema de control de gestión sobre el efectivo.			X
Existe una administración eficiente sobre el efectivo		X	
Si no existen controles sobre el efectivo ¿lo implementarían?		X	
Existen falencias sobre la administración del efectivo	X		

Entrevistado nº3: Sr. Ricardo León

Lista de Cotejo para la evaluación del Sistema de Control de Gestión y Administración del efectivo			
Indicadores	si	no sabe	no
Existe un responsable de la administración del efectivo.	X		
Existen un sistema de control de gestión para la administración del efectivo	X		
Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo			X
Existen ventajas al tener un sistema de control de gestión sobre el efectivo.			X
Existe una administración eficiente sobre el efectivo		X	
Si no existen controles sobre el efectivo ¿lo implementarían?	X		
Existen falencias sobre la administración del efectivo	X		

Anexo nº 9.

Listas de Cotejos en base a las entrevistas empresa nº 2.

Entrevistado nº4: Sr. Hector Hernandez.

Lista de Cotejo para la evaluacion del Sistema de Control de Gestion y Administracion del efectivo			
Indicadores	si	no sabe	no
Existe un responsable de la administracion del efectivo.	X		
Existen un sistema de control de gestion para la administracion del efectivo			X
Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo			X
Existen ventajas al tener un sistema de control de gestion sobre el efectivo.		X	
Existe una administracion eficiente sobre el efectivo	X		
Si no existen controles sobre el efectivo ¿lo implementarían?	X		
Existen falencias sobre la administracion del efectivo			X

Entrevistado nº5: Sr. Juan Pablo Yanten

Lista de Cotejo para la evaluacion del Sistema de Control de Gestion y Administracion del efectivo			
Indicadores	si	no sabe	no
Existe un responsable de la administracion del efectivo.	X		
Existen un sistema de control de gestion para la administracion del efectivo			X
Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo			X
Existen ventajas al tener un sistema de control de gestion sobre el efectivo.			X
Existe una administracion eficiente sobre el efectivo		X	
Si no existen controles sobre el efectivo ¿lo implementarían?		X	
Existen falencias sobre la administracion del efectivo	X		

Entrevistado nº6: Srta. Maria Ávila

Lista de Cotejo para la evaluacion del Sistema de Control de Gestion y Administracion del efectivo			
Indicadores	si	no sabe	no
Existe un responsable de la administracion del efectivo.	X		
Existen un sistema de control de gestion para la administracion del efectivo			X
Cuentan con algún modelo para determinar el saldo óptimo efectivo			X
Existen ventajas al tener un sistema de control de gestion sobre el efectivo.		X	
Existe una administracion eficiente sobre el efectivo			X
Si no existen controles sobre el efectivo ¿lo implementarían?		X	
Existen falencias sobre la administracion del efectivo	X		

Anexo nº 10.

Cálculos Modelo de Miller-Orr Anual Empresa nº 1

M\$	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Prob
MAXIMO	243.103	216.910	267.913	156.840	264.263	87.215	206.589	120.828	114.707	240.709	179.552	315.992	80%
MINIMO	27.742	94.295	99.929	18.611	22.571	17.942	51.398	41.818	44.490	35.908	5.952	55.018	20%
Flujos Esperados	200.031	192.387	234.316	129.194	215.925	73.360	175.551	105.026	100.664	199.749	144.832	263.797	
Desviacion Estandar	86.144	49.046	67.194	55.292	96.677	27.709	62.076	31.604	28.087	81.920	69.440	104.390	
Desviacion Estandar	26.118												
Varianza	682.175.518												
Costo de Transferir	17												
Rentabilidad Anual V.F.L	3,04%												
Z	$\frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} =$		47.095										
Saldo Maximo = 3Z= H	141.286												
R=	10.000												
H=	151.286												
Saldo de Efectivo	150.000												
Z	10.000	+	47.095	=	57.095								
Compra v.f.l =	92.905												
Vender v.f.l =	10.000												

Anexo nº 11.

Cálculos Modelo de Miller-Orr Enero 2011 Empresa nº 1.

M\$	Enero	Prob
MAXIMO	243.103	80% Favorable
MINIMO	27.742	20% Pesimista
Flujos Esperados	200.031	Esperado
Desviación Estándar	86.144	
Varianza	7.420.857.651	
Costo de Transferir	29	
Rentabilidad Mensual V.F.L	4,0%	

$$z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 113.254$$

Saldo Máximo = 3Z= H	339.761			
R=	10.000			
H=	349.761			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	113.254	= 123.254
Compra v.f.l =	26.746			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 12.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Febrero 2011 Empresa nº 1.

M\$	Febrero	Prob
MAXIMO	216.910	80% Favorable
MINIMO	94.295	20% Pesimista
Flujos Esperados	192.387	Esperado
Desviación Estándar	49.046	
Varianza	2.405.510.116	
Costo de Transferir	10	
Rentabilidad Mensual V.F.L	3,0%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 60.046$$

Saldo Máximo = 3Z= H	180.138			
R=	10.000			
H=	190.138			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	60.046	= 70.046
Compra v.f.l =	79.954			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 13

Cálculos Modelo Miller- Orr Marzo 2011 Empresa nº 1.

M\$	Marzo	Prob
MAXIMO	267.913	80% Favorable
MINIMO	99.929	20% Pesimista
Flujos Esperados	234.316	Esperado
Desviación Estándar	67.194	
Varianza	4.514.979.881	
Costo de Transferir	17	
Rentabilidad Mensual V.F.L	3,5%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 83.972$$

Saldo Máximo = 3Z= H	251.915			
R=	10.000			
H=	261.915			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	83.972	= 93.972
Compra v.f.l =	56.028			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 14.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Abril 2011 Empresa nº 1.

M\$	Abril	Prob	
MAXIMO	156.840	80%	Favorable
MINIMO	18.611	20%	Pesimista
Flujos Esperados	129.194		Esperado
Desviación Estándar	55.292		
Varianza	3.057.161.031		
Costo de Transferir	12		
Rentabilidad Mensual V.F.L	3,5%		

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 65.655$$

Saldo Máximo = 3Z= H	196.964		
R=	10.000		
H=	206.964		
Saldo de Efectivo	150.000		
Z	10.000	+	65.655 = 75.655
Compra v.f.l =	74.345		
Vender v.f.l =	10.000		

Anexo nº 15

Cálculos Modelo de Miller- Orr Mayo 2011 Empresa nº 1.

M\$	Mayo	Prob
MAXIMO	264.263	80% Favorable
MINIMO	22.571	20% Pesimista
Flujos Esperados	215.925	Esperado
Desviación Estándar	96.677	
Varianza	9.346.403.658	
Costo de Transferir	17	
Rentabilidad Mensual V.F.L	3,2%	

$$z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 110.265$$

Saldo Máximo = 3Z= H	330.794			
R=	10.000			
H=	340.794			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	110.265	= 120.265
Compra v.f.l =	29.735			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 16.

Cálculos de Modelo de Miller- Orr Junio 2011 Empresa nº 1.

M\$	Junio	Prob
MAXIMO	87.215	80% Favorable
MINIMO	17.942	20% Pesimista
Flujos Esperados	73.360	Esperado
Desviación Estándar	27.709	
Varianza	767.799.765	
Costo de Transferir	11	
Rentabilidad Mensual V.F.L	3,0%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 42.360$$

Saldo Máximo = 3Z= H	127.081			
R=	10.000			
H=	137.081			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	42.360	= 52.360
Compra v.f.l =	97.640			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 17

Cálculos Modelo de Miller- Orr Julio 2011 Empresa nº 1.

M\$	Julio	Prob	
MAXIMO	206.589	80%	Favorable
MINIMO	51.398	20%	Pesimista
Flujos Esperados	175.551		Esperado
Desviación Estándar	62.076		
Varianza	3.853.479.437		
Costo de Transferir	19		
Rentabilidad Mensual V.F.L	4,0%		

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 79.062$$

Saldo Máximo = 3Z= H	237.187		
R=	10.000		
H=	247.187		
Saldo de Efectivo	150.000		
Z	10.000	+	79.062 = 89.062
Compra v.f.l =	60.938		
Vender v.f.l =	10.000		

Anexo nº 18.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Agosto 2011 Empresa nº 1.

M\$	Agosto	Prob
MAXIMO	120.828	80% Favorable
MINIMO	41.818	20% Pesimista
Flujos Esperados	105.026	Esperado
Desviación Estándar	31.604	
Varianza	998.812.816	
Costo de Transferir	28	
Rentabilidad Mensual V.F.L	2,8%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 64.607$$

Saldo Máximo = 3Z= H	193.822			
R=	10.000			
H=	203.822			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	64.607	= 74.607
Compra v.f.l =	75.393			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 19.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Septiembre 2011 Empresa Nº 1.

M\$	Septiembre	Prob
MAXIMO	114.707	80% Favorable
MINIMO	44.490	20% Pesimista
Flujos Esperados	100.664	Esperado
Desviación Estándar	28.087	
Varianza	788.868.334	
Costo de Transferir	20	
Rentabilidad Mensual V.F.L	3,7%	

$$z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 48.648$$

Saldo Máximo = 3Z= H	145.944			
R=	10.000			
H=	155.944			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	48.648	= 58.648
Compra v.f.l =	91.352			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 20.

Cálculos de Modelo de Miller- Orr Octubre 2011 Empresa nº 1.

M\$	Octubre	Prob
MAXIMO	240.709	80% Favorable
MINIMO	35.908	20% Pesimista
Flujos Esperados	199.749	Esperado
Desviación Estándar	81.920	
Varianza	6.710.951.936	
Costo de Transferir	12	
Rentabilidad Mensual V.F.L	2,2%	

$$z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 99.610$$

Saldo Máximo = 3Z= H	298.829			
R=	10.000			
H=	308.829			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	99.610	= 109.610
Compra v.f.l =	40.390			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 21.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Noviembre 2011 Empresa nº 1.

M\$	Noviembre	Prob
MAXIMO	179.552	80% Favorable
MINIMO	5.952	20% Pesimista
Flujos Esperados	144.832	Esperado
Desviación Estándar	69.440	
Varianza	4.821.913.600	
Costo de Transferir	24	
Rentabilidad Mensual V.F.L	2,0%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} =$$

116.035

Saldo Máximo = 3Z= H	348.104			
R=	10.000			
H=	358.104			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	116.035	= 126.035
Compra v.f.l =	23.965			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 22.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Diciembre 2011 Empresa nº 1.

M\$	Diciembre	Prob
MAXIMO	315.992	80% Favorable
MINIMO	55.018	20% Pesimista
Flujos Esperados	263.797	Esperado
Desviación Estándar	104.390	
Varianza	10.897.188.588	
Costo de Transferir	8	
Rentabilidad Mensual V.F.L	1,6%	

$$z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 113.732$$

Saldo Máximo = 3Z= H	341.196			
R=	10.000			
H=	351.196			
Saldo de Efectivo	150.000			
Z	10.000	+	113.732	= 123.732
Compra v.f.l =	26.268			
Vender v.f.l =	10.000			

Anexo nº 23.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Anual Empresa nº 2.

M\$	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Prob
MAXIMO	95.041	80.725	32.760	53.765	41.927	57.153	67.980	61.987	69.244	48.928	106.564	82.447	70% Favorable
MINIMO	18	61	925	300	570	5.036	235	60	272	349	26	84	30% Pesimista
Flujos Esperados	66.534	56.526	23.210	37.726	29.520	41.518	47.657	43.409	48.552	34.354	74.603	57.738	Esperado
Desviacion Estandar	43.545	36.965	14.589	24.501	18.952	23.883	31.045	28.379	31.607	22.262	48.822	37.743	
Desviacion Estandar	10.176												
Varianza	103.561.018												
Costo de Transferir	40												
Rentabilidad Anual V.F.L	2%												
Z	$\frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} =$		36.480										
Saldo Maximo = 3Z= H	109.441												
R=	100												
H=	109.541												
Saldo de Efectivo	100.000												
Z	100	+	36.480	=	36.580								
Compra v.f.l =	63.420												
Vender v.f.l =	100												

Anexo nº 24.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Enero 2011 Empresa nº 2.

M\$	Enero	Prob
MAXIMO	95.041	70% Favorable
MINIMO	18	30% Pesimista
Flujos Esperados	66.534	Esperado
Desviación Estándar	43.545	
Varianza	1.896.167.811	
Costo de Transferir	56	
Rentabilidad Anual V.F.L	3,0%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 98.500$$

Saldo Máximo = 3Z= H	295.500			
R=	100			
H=	295.600			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	98.500	= 98.600
Compra v.f.l =	1.400			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 25.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Febrero 2011 Empresa nº 2.

M\$	Febrero	Prob
MAXIMO	80.725	70% Favorable
MINIMO	61	30% Pesimista
Flujos Esperados	56.526	Esperado
Desviación Estándar	36.965	
Varianza	1.366.402.988	
Costo de Transferir	43	
Rentabilidad Anual V.F.L	1,6%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 99.716$$

Saldo Máximo = 3Z= H	299.147				
R=	100				
H=	299.247				
Saldo de Efectivo	100.000				
Z	100	+	99.716	=	99.816
Compra v.f.l =	184				
Vender v.f.l =	100				

Anexo nº 26.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Marzo 2011 Empresa nº 2.

M\$	Marzo	Prob
MAXIMO	32.760	70% Favorable
MINIMO	925	30% Pesimista
Flujos Esperados	23.210	Esperado
Desviación Estándar	14.589	
Varianza	212.828.117	
Costo de Transferir	34	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	1,8%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 47.702$$

Saldo Máximo = 3Z= H	143.105			
R=	100			
H=	143.205			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	47.702	= 47.802
Compra v.f.l =	52.198			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 27.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Abril 2011 Empresa nº 2.

M\$	Abril	Prob
MAXIMO	53.765	70% Favorable
MINIMO	300	30% Pesimista
Flujos Esperados	37.726	Esperado
Desviación Estándar	24.501	
Varianza	600.286.307	
Costo de Transferir	25	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	2,0%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 58.732$$

Saldo Máximo = 3Z= H	176.197			
R=	100			
H=	176.297			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	58.732	= 58.832
Compra v.f.l =	41.168			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 28.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Mayo 2011 Empresa nº 2.

M\$	Mayo	Prob
MAXIMO	41.927	70% Favorable
MINIMO	570	30% Pesimista
Flujos Esperados	29.520	Esperado
Desviación Estándar	18.952	
Varianza	359.184.304	
Costo de Transferir	56	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	2,2%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 62.731$$

Saldo Máximo = 3Z= H	188.193			
R=	100			
H=	188.293			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	62.731	= 62.831
Compra v.f.l =	37.169			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 29.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Junio 2011 Empresa nº 2.

M\$	Junio	Prob
MAXIMO	57.153	70% Favorable
MINIMO	5.036	30% Pesimista
Flujos Esperados	41.518	Esperado
Desviación Estándar	23.883	
Varianza	570.398.155	
Costo de Transferir	59	
Rentabilidad Anual V.F.L	3,1%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 66.427$$

Saldo Máximo = 3Z= H	199.281			
R=	100			
H=	199.381			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	66.427	= 66.527
Compra v.f.l =	33.473			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 30.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Julio 2011 Empresa nº 2.

M\$	Julio	Prob
MAXIMO	67.980	70% Favorable
MINIMO	235	30% Pesimista
Flujos Esperados	47.657	Esperado
Desviación Estándar	31.045	
Varianza	963.770.855	
Costo de Transferir	26	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	2,1%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 68.554$$

Saldo Máximo = 3Z= H	205.661			
R=	100			
H=	205.761			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	68.554	= 68.654
Compra v.f.l =	31.346			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 31.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Agosto 2011 Empresa nº 2.

M\$	Agosto	Prob
MAXIMO	61.987	70% Favorable
MINIMO	60	30% Pesimista
Flujos Esperados	43.409	Esperado
Desviación Estándar	28.379	
Varianza	805.340.199	
Costo de Transferir	28	
Rentabilidad Anual V.F.L	1,5%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 74.041$$

Saldo Máximo = 3Z= H	222.122			
R=	100			
H=	222.222			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	74.041	= 74.141
Compra v.f.l =	25.859			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 32

Cálculos Modelo de Miller- Orr Septiembre 2011 Empresa nº 2.

M\$	Septiembre	Prob
MAXIMO	69.244	70% Favorable
MINIMO	272	30% Pesimista
Flujos Esperados	48.552	Esperado
Desviación Estándar	31.607	
Varianza	998.998.725	
Costo de Transferir	36	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	2,7%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 71.114$$

Saldo Máximo = 3Z= H	213.342			
R=	100			
H=	213.442			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	71.114	= 71.214
Compra v.f.l =	28.786			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 33.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Octubre 2011 Empresa nº 2.

M\$	Octubre	Prob
MAXIMO	48.928	70% Favorable
MINIMO	349	30% Pesimista
Flujos Esperados	34.354	Esperado
Desviación Estándar	22.262	
Varianza	495.583.041	
Costo de Transferir	38	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	0,9%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 82.669$$

Saldo Máximo = 3Z= H	248.006			
R=	100			
H=	248.106			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	82.669	= 82.769
Compra v.f.l =	17.231			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 34.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Noviembre 2011 Empresa nº 2.

M\$	Noviembre	Prob
MAXIMO	106.564	70% Favorable
MINIMO	26	30% Pesimista
Flujos Esperados	74.603	Esperado
Desviación Estándar	48.822	
Varianza	2.383.572.543	
Costo de Transferir	44	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	3,5%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 93.181$$

Saldo Máximo = 3Z= H	279.542			
R=	100			
H=	279.642			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	93.181	= 93.281
Compra v.f.l =	6.719			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 35.

Cálculos Modelo de Miller- Orr Diciembre 2011 Empresa nº 2.

M\$	Diciembre	Prob
MAXIMO	82.447	70% Favorable
MINIMO	84	30% Pesimista
Flujos Esperados	57.738	Esperado
Desviación Estándar	37.743	
Varianza	1.424.569.391	
Costo de Transferir	29	
Rentabilidad Anual		
V.F.L	2,9%	

$$Z = \frac{(3b \sigma^2)^{1/3}}{4i} = 72.725$$

Saldo Máximo = 3Z= H	218.174			
R=	100			
H=	218.274			
Saldo de Efectivo	100.000			
Z	100	+	72.725	= 72.825
Compra v.f.l =	27.175			
Vender v.f.l =	100			

Anexo nº 36.

Balance Clasificado Empresa nº 1.

BALANCE CLASIFICADO

ACTIVOS	31.12.2011	31.12.2010	PASIVOS	31.12.2011	31.12.2010
	\$	\$		\$	\$
Disponible	221.408.466	63.389.398	Obligaciones con bancos		0
Inversiones en valores	814.801.349	142.009.853	Proveedores	92.754.552	64.113.180
Deudores por ventas	753.040.546	756.780.519	Otras cuentas por pagar	189.130.051	19.477.759
Deudores varios	6.999.889	9.537.799	Retenciones	158.448.299	49.717.829
Impuestos por recuperar	88.174.750	33.842.275	Provisiones	94.210.479	89.574.192
			Provisión impuesto renta	173.251.337	53.951.829

ACTIVO CIRCULANTE	1.884.425.000	1.005.559.844	PASIVO CIRCULANTE	707.794.718	276.834.789
--------------------------	----------------------	----------------------	--------------------------	--------------------	--------------------

Muebles y útiles de oficina	20.224.046	12.088.101
Equipos de oficina	76.881.346	67.127.802
Instalaciones Torre Las Industrias	76.350.844	73.484.932
Software	41.826.652	38.741.599
Remodelación of.Servidor	10.442.904	10.377.622
Depreciación acumulada	-153.382.696	-118.166.292

ACTIVO FIJO	72.343.096	83.653.764	PASIVO LARGO PLAZO		
--------------------	-------------------	-------------------	---------------------------	--	--

Gastos de org. y puesta en marcha		1	Capital social	1.409.155	1.037.216
Gastos remodelación oficinas		0	Rev. capital propio		85.112.612
Garantías	146.782	146.782	Resultados acumulados	865.474.561	528.069.218
Arriendos pagados por anticipado	23.865.614	27.157.418	Dividendos provisorios	-279.463.974	0
Inversión en otras compañías			Resultados del ejercicio	685.566.032	225.463.974

OTROS ACTIVOS	24.012.396	27.304.201	PATRIMONIO	1.272.985.774	839.683.020
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	----------------------	--------------------

TOTAL ACTIVOS	1.980.780.492	1.116.517.809	TOTAL PASIVOS	1.980.780.492	1.116.517.809
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Anexo nº 37

Estado de Resultados Empresa nº 1.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2011	2010
INGRESOS	\$	\$
Ingresos por servicios	2.727.216.262	1.841.122.116
Ingresos reembolso de gastos	22.175.358	47.542.736
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	2.749.391.620	1.888.664.852
COSTOS		
Costos por servicios	1.523.199.816	1.304.378.621
Costos reembolso de gastos	22.543.473	47.542.736
COSTOS DE EXPLOTACION	1.545.743.289	1.351.921.357
MARGEN BRUTO	1.203.648.331	536.743.495
Gastos de adm. y ventas	290.401.012	197.167.917
Depreciación	30.607.919	29.555.428
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	321.008.931	226.723.345
RESULTADO OPERACIONAL	882.639.400	310.020.150
Diferencia tipo de cambio	25.575.047	19.469.940
Intereses percibidos	-24.753.741	-3.159.235
Intereses pagados		42.396
Corrección monetaria	23.077.394	14.251.246
otros ingresos	-76.669	
RESULTADO NO OPERACIONAL	23.822.031	30.604.347
RESULTADO ANTES DE IMPTO.	858.817.369	279.415.803
Impuesto a la renta	173.251.337	53.951.829
RESULTADO DESPUES DE IMPTO.	685.566.032	225.463.974

Anexo nº 38

Balance Clasificado Empresa nº 2.

BALANCE CLASIFICADO

ACTIVOS	31.12.2011	31.12.2010	PASIVOS	31.12.2011	31.12.2010
	\$	\$		\$	\$
Disponible	14.470.285	17.004.723	Obligaciones con Bancos C/P	27.357.267	38.815.849
Deudores por Ventas	636.394.871	319.858.864	Obligaciones con Leasing C/P	5.674.175	9.134.374
Deudores Varios	4.370.717	13.340.855	Proveedores Nacionales	453.474.256	211.069.333
Impuestos por Recuperar	467.200	0	Proveedores Extranjeros	30.814.275	28.431.915
Gastos Pagados Anticipados	0	63.250	Otras Cuentas Por Pagar	4.601.022	3.554.957
			Impuestos por Pagar	49.890.231	13.701.453
			Retenciones por Pagar	13.091.028	13.694.225
			Provisiones Varias	1.712.493	1.429.712
					0
ACTIVO CIRCULANTE	655.703.073	350.267.692	PASIVO CIRCULANTE	586.614.747	319.831.818
Instalaciones	4.196.083	4.038.578	Obligaciones con Bancos L/P	0	27.357.267
Muebles de Oficina	14.443.020	13.267.842			
Central Telefónica Y Celulares	1.217.625	1.171.920			
Equipos Computacionales	36.026.545	33.862.852			
Remodelación Oficina Piso 14	34.154.464	32.872.439			
Equipos en Leasing	16.163.479	39.196.987			
Software	5.376.016	4.478.951			
(Dep. Acumuladas)	-89.191.548	-80.992.109			
(Dep. Acumuladas Act.Leasing)	-8.142.561	-29.394.164			
ACTIVO FIJO	14.243.123	18.503.296	PASIVO LARGO PLAZO	0	27.357.267
Gtos.Org.Pta. Marcha	0	10.080.440	Capital Social	407.655.673	407.655.673
Préstamo Pucca	10.893.798	0	Rev. Capital Propio	1.910.498	675.667
Boletas en Garantía	100.000	0	Resultados Acumulados	-376.668.997	-380.629.010
			Resultados del Ejercicio	61.428.073	3.960.013
OTROS ACTIVOS	10.993.798	10.080.440	PATRIMONIO	94.325.247	31.662.343
TOTAL ACTIVOS	680.939.994	378.851.428	TOTAL PASIVOS	680.939.994	378.851.428

Anexo nº 39.**Estado de Resultados Empresa nº 2.****ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

	2011	2010
INGRESOS	\$	\$
Ingresos por Representaciones	1.048.586.744	795.398.199
Ingresos por Servicios Locales	1.154.377.838	949.444.917
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	2.202.964.582	1.744.843.116
COSTOS		
Costos por Representaciones	747.631.425	590.098.104
Costos por Servicios Locales	826.042.971	688.085.355
COSTOS DE EXPLOTACION	1.573.674.396	1.278.183.459
MARGEN BRUTO	629.290.186	466.659.657
Gastos de Ventas	362.525.358	241.492.598
Gastos de Administracion	161.494.446	171.606.062
Depreciación/ Amortizacion	21.886.332	22.589.265
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	545.906.136	435.687.925
RESULTADO OPERACIONAL	83.384.050	30.971.732
Venta Activo Fijo (Util.)	-1.048.200	-3.685.498
Intereses Percibidos	-89.219	-130.027
Intereses Pagados	23.292.361	29.916.668
Diferencia T/C	-822.659	317.399
Corrección Monetaria	623.694	593.177
RESULTADO NO OPERACIONAL	21.955.977	27.011.719
RESULTADO ANTES DE IMPTO.	61.428.073	3.960.013
Impuesto a la Renta	0	0
RESULTADO DESPUES DE IMPTO.	61.428.073	3.960.013