

BIBLIOGRAFÍA.

- BCI. (2011) *¿Qué son las acciones?* Santiago de Chile: Autor. Consultado en 29/12/11, De http://www.bci.cl/inversiones/acciones/queacciones_act.html
- Bolsa de Santiago. (2011). *Reseña Histórica*. Santiago de Chile: Autor. Consultado el 05/11/2011, De <http://www.bolsadesantiago.com/Lists/Bolsa%20de%20Comercio/dispbolsacomercio.aspx?ID=28>
- Corvalán, E y Muñoz, F. (2004). *Atentados y su impacto en el mercado de capitales chileno*. Universidad de Chile. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial. [PDF] CHILE, Disponible en versión electrónica en: http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/corvalan_e/sources/corvalan_e.pdf
- Lacén, V y Sepúlveda, A. (2004). *Desarrollo de las tomas de control corporativo en Chile después de la ley de OPAs*. [PDF] .CHILE: Disponible en versión electrónica en: http://www.svs.cl/sitio/publicaciones/doc/informe_serie_doc_trab4.pdf
- Ley 19.705, Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (opas) y establece Régimen de Gobiernos Corporativos <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=179295>
- Levin, R. & Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores*. Chile: Pearson Educación de Chile LTDA.
- Ministerio de Hacienda. (2000). *Ley 19.705 que regula las ofertas públicas de adquisición de acciones (OPAS) y establece régimen de gobiernos corporativos*. Santiago: Ediciones Publibey.
- Ministerio de Hacienda. (2011) *¿Qué es el mercado de capitales chileno?*. Santiago de Chile: autor. Consultado el 10/11/11, de <http://www.minhda.cl/mercado-de-capitales/preguntas-frecuentes/que-es-el-mercado-de-capitales-chileno.html>
- Muñoz, G. (2010). *¿Qué significa una OPA?* .Recuperado Octubre 10, 2011 de la base de datos Decroly, De <http://decroly.com/decrolydigital/2010/05/11/%C2%BFq>
- ue-significa-opa/
- Real Academia Española. (2009). *Real Academia Española de la Lengua*. 22° Edición. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Salinas, P. (2006). Valorización de empresas a través del método de comparables: Evidencia Chile. Seminario de título Ingeniero Comercial, mención administración. Santiago de Chile.
- Superintendencia de Valores y Seguros. (2011). *Estructura de mercado*. Santiago de Chile: Autor. Consultado el día 13/11/1. De, http://www.svs.cl/sitio/mercados/valores_estrucInter.php
- Valderrama, M. (2010). Control como causal de una oferta Pública de adquisición de acciones obligatoria y su regulación en Chile. Chile: Disponible en versión electrónica en: <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RDH/article/viewFile/17044/17766>
- Vargas, A. (1995). *Estadística descriptiva e inferencia*. Edición II. España. Servicio de publicación Universidad de Castilla. pág. 193-199. Disponible en versión electrónica en: http://books.google.cl/books?id=RbaCwPWqjsC&pg=PA193&lpg=PA193&dq=quien+creo+el+coeficiente+de+correlacion+de+pearson+que+a%C3%B1o+source=bl&ots=WO2sKG7rZ&sig=_732Ll48Z8YFXKUzoy6ItEYFJzQ&hl=es&sa=X&ei=WyYKT4ilJqT10gHOv_y6Ag&ved=0CFEQ6AEwBg#v=onepage&q=quien%20creo%20el%20coeficiente%20de%20correlacion%20de%20pearson%20que%20a%C3%B1o&f=false

Resumen

El presente artículo presenta el 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. Para ello, es menester identificar el sistema de control de gestión, determinar los distintos controles en la administración del efectivo y examinar las posibles falencias del sistema de control de gestión en la administración del efectivo. Logrando concluir que las organizaciones no cuentan con un modelo, siendo 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.

Palabras claves: Control de Gestión, Administración de Efectivo, Modelo Miller-Orr, Sistema de Control de Gestión.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO DE MILLER-ORR.

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM BASED ON THE MODEL OF MILLER-ORR.

Ana Ortiz Aravena¹

Abstract

This article presents an analysis of the management control system in cash management based on the model of Miller-Orr carried out in two utilities of the Metropolitan Region during the period January-December 2011. To understand this, it is necessary to identify the management control system, to determine the different controls in cash management and to examine all the possible shortcomings of the management control system in cash management. In that way, it is possible to conclude that the organizations do not have a model although it is of great importance in cash management due to the fact that it determines the opportunity (When) and the magnitude (How much) of transfers between investments in securities and the amount of cash.

Key Words: Management Control, Cash Management, Miller-Orr model, Management Control System.

¹ Alumna Tesista de la Carrera de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, teniendo como profesor guía al Prof. Patricio Russell Orellana.

INTRODUCCIÓN.

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; a fin de poder disminuir los efectos negativos del entorno en que está inmersa la empresa.

Por su parte, Sánchez (2009) señala que las organizaciones buscan utilizar sus recursos de la manera más eficiente y eficaz 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 ésta tiene un mal manejo del control del efectivo puede que a la larga lleve a la empresa a una crisis de tal magnitud, que ésta fracase y 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.

SISTEMA DE CONTROL.

En general, la función principal de los sistemas de control 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 éstas pueden estratificarse de acuerdo a Anthony (2003), 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. (Anthony, R. 2003)

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. (Requeijo y De Haro, 2011)

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. (Kaplan ,2000)

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 podían 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 indicaban los cambios en el sector del negocio. Los indicadores financieros básicos que se aplican en la mayoría de los 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. (Kaplan, 2000)

Por su parte, el control de gestión moderno se centra no solo 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 pueden 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. (Kaplan, 2000)

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

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

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.

Según Traba, Figueredo, García y Pérez (2008) 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, imposiciones, dividendos, entre otros.

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

RAZONES PARA MANTENER EL EFECTIVO.

Las empresas mantienen el efectivo por las siguientes razones, de acuerdo a Van Horne (2002):

1.- Transaccional: Para hacer pagos, como compras, sueldos, 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; 226)

TÉCNICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO.

A continuación se presentan:

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.

Puede implantarse tanto en las empresas pequeñas, medianas, como en aquellas de operaciones significativas, ya que son un medio de planificación y

control. (Van Horne ,2002).

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

Según Van Horne (2002) 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.

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; 227)

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. Estos centros de cobros depositan en un punto central. Según Van Horne (2002) dentro de esta técnica, se obtiene como beneficio el que:

- 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, por ejemplo, si el día de pago corresponde viernes, no todos los pagos serán cubiertos ese día.

CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo está muy ligado al tema del efectivo, ya que, según Van Horne (2002) 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.

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.

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.

MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DEL 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 se hallan:

Modelo de Miller-Orr

Este modelo considera solo dos activos

relativos al efectivo: los saldos de caja e inversiones de corto plazo. En este modelo el saldo de disponible 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 fluctúa 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 período (i)
 - desviación estándar de los flujos netos de efectivo (σ)

Fórmula:

$$Z = \sqrt[3]{\frac{3 * TC * V}{4 * r}}$$

Z=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.

Modelo de Beranek.

Este modelo 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 Pindado (2001) 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. 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.

Fórmula:

$$y = y^* - c$$

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

Donde:

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.

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 Pindado (2001) este modelo plantea que la inversión en existencias como efectivo, implican la determinación de un monto apropiado de transacción. 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 a invertirlos en alternativas de bajo o nulo riesgo; y costos de pe-

dido, 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:

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

Donde:

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.

METODOLOGÍA.

El presente artículo se basa en la investigación realizada la que se desarrolló bajo una metodología cualitativa, en una fase de comprensión.

El instrumento utilizado es la entrevista aplicada a: Gerente General, Gerente de Finanzas, Contador, Jefe del departamento de Administración y Finanzas, Contador externo y Jefa de Auditoría Externa, de las respectivas empresas. Además, se ha diseñado una lista de cotejo, en base a la administración del efectivo existente en la organización, en función de indicadores de si/no/no aplicable.

La validación de la lista de cotejo está

dada por expertos del área de manejo de efectivo, para aprobar el contenido y su estructura.

Para efectuar un análisis de la información en la investigación, se determinó una muestra de dos empresas de servicios de la Región Metropolitana, a través de la revisión de sus estados financieros y de entrevistas realizadas a distintas personas pertenecientes a las entidades en estudio.

Una vez revisados los estados financieros y concluidas las entrevistas, se analiza el año 2011, desglosado por meses y no como una totalidad, para un mejor manejo de la información y entendimiento de la misma.

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.

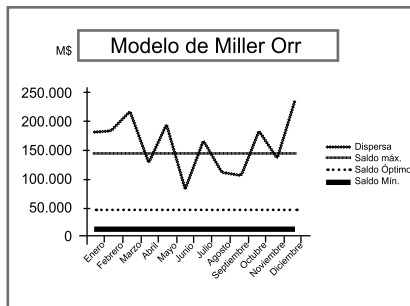
RESULTADOS.

El modelo de Miller-Orr cumple con las expectativas, puesto que se ajusta a las necesidades de disponible que tiene cada empresa en particular. El modelo de Baumol no se utilizó, puesto que sus características no se ajustan a una empresa que no tiene inventario, como las de la presente investigación. El modelo de Beranek no se aplicó, 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. La empresa nº 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 b.- Entradas de efectivos c.- Inversiones.

Esta empresa no cuenta con un modelo de efectivo, según se pudo constatar en la toma de las entrevistas, de modo

que se aplicó el modelo de efectivo de Miller-Orr, mensualmente, para el año 2011.

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

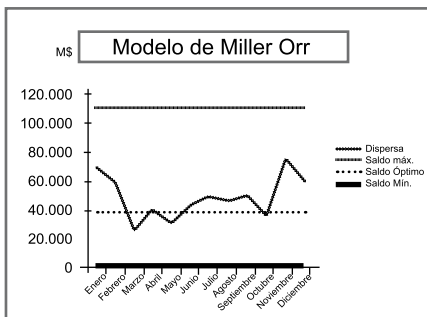


El gráfico muestra la propuesta del modelo de Miller-Orr. Cabe destacar que la propuesta se basa en los resultados de los datos reales, otorgados por la empresa N° 1. Si bien hay que tener en consideración que la empresa no tiene implementado el modelo, se ajusta a las líneas de tendencias que debieran darse, frente a si estuviera implementado bajo un escenario optimista, es decir superar el 20% del disponible.

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 b.- Entradas de efectivo c.- Inversiones.

No cuenta con un modelo de efectivo, según se pudo constatar en la realización de las entrevistas, de modo que se aplicó el modelo de efectivo de Miller-Orr, mensualmente, para el año 2011.

**Gráfico N° 2 Modelo de Miller-Orr
Empresa N° 2 Año 2011**



El gráfico muestra la propuesta del modelo de Miller-Orr, cabe destacar que la propuesta se basa en los resultados de los datos reales otorgados por la empresa N° 2. Si bien hay que tener en consideración que la empresa no tiene implementado el modelo, se ajusta a las líneas de tendencias que deberían darse frente a si estuviera implementado bajo un escenario conservador, es decir, tener el 50% del disponible.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

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 concluyó 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, éstas no han implementado controles sofisticados; lo que utilizan son mecanismos que con el paso del tiempo se adecuan a sus

necesidades y los consideran como controles para las empresas.

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 éstas. Algunas de estas entidades optan por la eficiencia de las mismas y solo buscan resultados a corto plazo.

Algunos autores mencionan 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 indica que la situación, en la realidad, no es así. Si bien las organizaciones buscan mantener su solvencia, están enfocadas a contar con más efectivo, que tener una buena administración del mismo.

Las organizaciones consultadas no cuentan con una administración de su efectivo, todas se ocupan de 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 éstas mantienen activos, pero no saben en realidad cuáles son los más fáciles de liquidar, por lo cual, las decisiones de inversión y financiamiento están a la

deriva, basada solo en el criterio de las personas que están a cargo de las mismas y no procuran manejar sus inversiones de manera 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 este 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 luego vencen.

Las políticas de coberturas es un tema que está cada día más presente en la actualidad, producidas porque 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 de carácter conservador para reducir riesgos y no caer en inversiones riesgosas innecesarias.

El costo y la complejidad hacen que los modelos de administración de efectivo no sean implementados en las organizaciones actuales. Además la magnitud de las organizaciones es, en su mayoría, de pequeña o mediana envergadura, por lo que la mantención de estos modelos sería un costo innecesario.

El modelo de Miller-Orr, considera 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 las cuales se les aplicó este modelo que seguían los parámetros que la teoría presenta, ya que el modelo arrojaba cual era la cantidad que debía de comprar en 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 al saldo de efectivo deseable y óptimo.

CONCLUSIONES.

Con la investigación, se pudo identificar los sistemas de control de gestión existentes en las dos empresas de servicios tomadas como sujetos de estudio. 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 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 a 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 con una empresa externa que se encarga de la parte contable y que ayuda a mantener un buen 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 se contaba con un sistema, 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 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 aún 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.

Las razones expuestas hacen necesario que las organizaciones desarrollen políticas y establezcan metodologías que permitan implementar este modelo el que se centra básicamente en las necesidades individuales de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- 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.
- Cabello, S. (2010) Estudio de factibilidad de una herramienta de control de gestión, Balanced Scorecard. 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.
- Jiménez, P. (2001) Control de Gestión. Santiago de Chile: Lexis Nexis.
- Kaplan, R. y Norton, D (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona; Ediciones Gestión 2000.
- Pindado, J. (2001) Gestión de Tesorería en la empresa. España; Ediciones Universidad de Salamanca.
- Requeijo, P. y De Haro, V. (2011) Estudio, Innovación, y Desarrollo de Proyectos en Comunicación Social en el Eees. Madrid; Editorial Visión libros.
- 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
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002) Fundamentos de Administración Financiera. Ciudad de México: Prentice Hall.
- 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