

## **Integración de estrategias comerciales y financieras en la Corporación CIMEX S. A.**

*Integration of Trading and Financial Strategies at the Cuban Corporation CIMEX S.A.*

Jorge Ernesto Pérez Quevedo<sup>1</sup> (ORCID ID: 0000-0001-8216-6255)

Marusia Monagas Docasal<sup>2\*</sup> (ORCID ID: 0000-0002-1436-6172)

<sup>1</sup>Corporación CIMEX S. A., Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. marusia@ceted.uh.cu

### **RESUMEN**

En las empresas comerciales existen áreas como la logística, la comercial y la financiera, que influyen en el comportamiento de los inventarios y lo determinan. Si bien pueden tener intereses particulares contrapuestos, no debe olvidarse la razón de ser de la organización: satisfacer la demanda de los clientes a través de una empresa sólida. El diagnóstico efectuado en la Corporación CIMEX S. A. demostró que, al no existir congruencia entre las estrategias y procedimientos de carácter comercial y financiero, la organización ejecuta compras en volúmenes y frecuencias que no se corresponden con las capacidades financieras, lo que desemboca en elevados montos de inventario con baja rotación que drenan la liquidez inmediata. Por esta razón, se propone un procedimiento capaz de integrar las estrategias comerciales y financieras.

**Palabras clave:** administración del capital de trabajo, efectivo, inventario.

### **ABSTRACT**

*Trading companies have logistics, sales, and finance departments which influence and determine inventory behavior. Although these departments could have opposing viewpoints, reasons for companies' existence should not be forgotten: To satisfy customers' needs through a solid business. The diagnosis made at the Cuban corporation CIMEX S.A. showed that the lack of consistency between trading and financial strategies and procedures causes the corporation to purchase amounts of inventory which are larger and more frequent than its financial capacity permits, which causes, in turn, a low inventory turnover draining immediate liquidity. This is why a method for integrating trading and financial strategies is suggested.*

**Keywords:** management of working capital, cash, inventory.

Recibido: 19/7/2019

Aceptado: 8/10/2019

Código JEL: L81

## INTRODUCCIÓN

Cada día, las organizaciones que operan cadenas de tiendas persiguen rentabilizar su inversión en activos circulantes, a la par que satisfacer la demanda de sus clientes. Gestionar adecuadamente este tipo de negocios requiere, en primer lugar, tener estructurados estrategias, políticas y procedimientos con un enfoque global. Al analizar el funcionamiento de la Corporación CIMEX S. A., se aprecia que la baja rotación de los inventarios, a partir de la dinámica compra-venta, ha causado déficit de liquidez inmediata, por lo que se identifica un problema de investigación relacionado con qué el nivel de compras ha drenado la liquidez inmediata de las sucursales impidiendo la cancelación oportuna de sus obligaciones. Por lo anterior, se impone la necesidad de comprobar la hipótesis siguiente: De aplicarse en CIMEX un procedimiento que armonice estrategias financieras y comerciales, se ejecutarán niveles de compras adecuados, lo que favorecerá el aumento de la rotación del inventario y la liquidez inmediata para satisfacer los pagos a proveedores.

Las finanzas deben ser administradas correctamente. Se concuerda con que constan de tres áreas interrelacionadas: mercados de dinero y de capitales, que abarca elementos de la macroeconomía; inversiones, la cual se centra en las decisiones de los individuos, de instituciones financieras y de otra naturaleza, cuando eligen valores para sus carteras de inversiones; y administración financiera, cuya zona de desempeño se relaciona con la administración real de la empresa (Weston, 2006). Entonces, la administración financiera es la encargada del correcto uso del capital invertido en una empresa, de forma tal que quede garantizada su continuidad en el mercado a través de la obtención de crecientes niveles de rentabilidad. De ahí que se haga imprescindible ser certeros, eficaces y optimizar la inversión.

La administración del capital de trabajo (Gitman y Zutter, 2012) se encarga de gestionar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa, para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía. Dentro de los activos corrientes se encuentra el inventario, de vital importancia, debido a que será convertido en efectivo y significará el sostén de la empresa. Desde el punto de vista financiero, administrarlos implica conocer qué cantidad comprar y cuándo hacerlo, determinar los niveles que deben existir en una organización y la frecuencia de comercialización.

Para Hugos (2003), en la gestión del inventario se aplican técnicas para definir sus niveles, con el objetivo de reducir los costos tanto como sea posible, sin afectar el nivel de servicio que los clientes necesitan. Se destaca

que: «es el proceso de asegurar la disponibilidad de productos a través de la administración de los inventarios» (Supply Chain Visions, 2006). Según Gitman y Zutter (2012), se prefieren valores altos de esta razón porque indican una rotación más rápida y una administración más eficiente; y para Van Horne y Wachowicz (2010), cuanto más alta sea la su rotación, más líquido será.

Por todo ello, resulta necesario contar con una relación estructurada de pasos y/o actividades diseñadas, concatenadas y detalladas para el adecuado desarrollo de determinada actividad, en espera de lograr un resultado concluyente, con el debido esclarecimiento de sus objetivos, responsables e impacto esperado. Los procedimientos sirven de guía (Gómez, 1993) a la forma en que debe ser llevada a cabo una actividad y la manera de proceder ordenadamente en cada acción para disminuir los errores y obtener un proceso más productivo (Melinkoff, 1990).

## **1. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS SUCURSALES DE LA CORPORACIÓN CIMEX S. A.**

La Corporación CIMEX S. A. constituye un *holding* integrado por 41 empresas. Dentro de los tres tipos de estructuras organizativas que forman parte de él se profundiza en las diecisiete sucursales, que son responsables del 70 % de las ventas netas a través de: CUPET-CIMEX, Servicentros Oro Negro, Cadena de Tiendas Panamericanas, El Rápido, Photo Service, Doña Nelly, Duty Free, Boutique Glamour, Café Ven y Western Union.<sup>1</sup>

La planificación de las ventas se realiza tomando en cuenta la cifra directiva aprobada por el organismo superior. CIMEX desagrega esta cifra a nivel de todas las sucursales, y estas, a su vez, hacia sus dependencias. Cada sucursal elabora el plan de compras de manera global, por líneas de productos, empleando solo técnicas estadísticas como referencia (ventas históricas por grupos de productos). Debe destacarse que, al utilizar únicamente información cuantitativa, se obvia una serie de factores, tales como el comportamiento del mercado (o segmento de mercado que atiende) a futuro, o se estima mal el período planificado, ya que la cifra histórica de ventas puede ser inferior, debido a la no tenencia de mercancía en un rango de tiempo determinado.

A partir de lo anterior, las estructuras organizativas de la Vicepresidencia Comercial reciben, revisan y consolidan los planes de compra de cada sucursal, orientando a la División de Compras, Almacenaje y Distribución (DCAD) emprender las importaciones necesarias, así como pactar los contratos marcos con los principales proveedores nacionales. Se utiliza una herramienta informática que permite elaborar planes de compras, ordenar el inventario, controlar el desempeño de los productos (método ABC) y conocer el estado en que se encuentran los contenedores que ya han sido embarcados en puerto de origen.

Se considera que la facilidad brindada por esta aplicación no se aprovecha al máximo, ya que se prorratan productos en exceso (o por necesidad de espacio) en los almacenes territoriales a las tiendas. Este exceso de

mercancías puede obedecer a embarques marítimos que arriban de forma tardía y/o acumulada, mala planeación de compras y al hecho de que se ha tomado como filosofía la «técnica del abarrote de mercancías»,<sup>2</sup> lo cual, en muchos casos, induce dos problemas, uno de corte comercial y otro financiero, al existir tiendas con estibas en los pasillos de venta y déficit de liquidez, respectivamente.

Cuando las sucursales reciben mercancía por el concepto descrito, la DCAD factura un importe que puede o no corresponderse con su demanda, debiéndose abonar su pago en los mismos términos de aquellos productos que fueron solicitados. Al analizar la liquidez general de las sucursales en el año 2015, existían catorce organizaciones con recursos insuficientes en el corto plazo para honrar sus deudas en igual período, lo que implicó su descapitalización.

En el 2016 mejoró muchísimo la liquidez general, ya que la mayoría de las entidades poseían recursos superiores a sus obligaciones, al existir siete sucursales con liquidez general entre \$ 1,00- \$ 1,50. Se destaca que solo habrían no más de 0,50 centavos de activos para hacerle frente a erogaciones imprevistas y que aún persistían en ese año sucursales descapitalizadas.

En el resultado anterior influyeron el aumento de las cuentas por pagar y los préstamos otorgados por la Casa Matriz de CIMEX a las sucursales. El origen de estos préstamos<sup>3</sup> fue consecuencia directa de que las sucursales no pudieran contar con liquidez inmediata para honrar sus deudas de forma oportuna, ya sea con proveedores cuya mercancía rota próxima o por debajo de los treinta días, como CUPET, Bucanero y BRASCUBA, o como mercancía de la DCAD (importada), que tardó más tiempo en rotar (salvo productos de supermercado).

En los ratios de actividad, específicamente en el de rotación de los inventarios, se constató la lenta rotación de este rubro, ya que la mayoría de las sucursales rotan de cuatro a seis veces, que mejoró con discreción al cierre del 2016. Vuelve a observarse en este análisis, el deterioro de la gestión en el año 2015, momento en que apareció una sola entidad con rotación de seis veces o, lo que es lo mismo, solo una sucursal, de un total de diecisiete, hace líquido su inventario en dos meses.

Al analizar la rotación del inventario por familia de productos, se observó cómo el 55 % es realizado solo una vez en el año o menos, por lo que no solo existen altos montos de inventario, sino que no se realizan oportuna y correctamente, al no generar efectivo a partir de sus ventas, por lo que se puede afirmar que la entidad no cuenta con liquidez real.

Es posible entonces concluir que la insuficiente planificación financiera y la inadecuada gestión de las compras, a partir de políticas, estrategias y procedimientos aislados, y sin interrelación orgánica, contribuyó a la inmovilización de inventario de mercancías para la venta, que a su vez drenó la liquidez inmediata de estas organizaciones.

## **1.1. Fundamentos del procedimiento**

Con el propósito de enfocar el tratamiento del inventario desde una perspectiva general, a nivel de Corporación, que evite incongruencias entre las áreas financieras y comerciales de las sucursales y de la DCAD, se propone el siguiente procedimiento, cuya estructura rectora será la Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo de la Vicepresidencia Comercial de CIMEX. Esta Dirección complementa sus funciones con la asesoría de un grupo *ad hoc*, integrado por la Dirección de Tesorería (para el flujo de efectivo de las empresas) y la Dirección de Ventas (análisis del estado de la comercialización de los productos).

### **1.1.1. Primera etapa: previsión de la demanda y contratación**

Como todo proceso comercial inicia con la correcta identificación de la demanda, esta se confecciona desde el nivel de cada sucursal, desglosada por meses y familias de productos. Se elabora la demanda, teniendo en cuenta métodos cuantitativos y cualitativos, atendiendo a las particularidades de la organización, a las transformaciones en el mercado (cambios sociales, económicos y demográficos, identificación de nichos no explorados) y al ciclo de vida de los productos.

Complementario a lo anterior, se conjuga la demanda correspondiente con el plan de ventas, que como cifra directiva se recibe por parte del organismo superior; máxime cuando puede diferir en términos numéricos con la demanda registrada por cada sucursal, ya que es común la evaluación de las empresas por el cumplimiento del plan, con la disociación, en cierta medida, del análisis del grado de satisfacción de la demanda por parte de los clientes. En este caso, las sucursales y la DCAD están en condiciones de elaborar los planes de ventas y compras. La Dirección de Mercadotecnia y Desarrollo fija las cifras para la importación de la DCAD y valora los niveles de inventarios existentes o que están arribando al país y su rotación, con la intención de establecer si es más procedente importar o redistribuir la mercancía que hay en el país.

En adición, se crea un reporte de salida que utiliza de base la información contenida en las plataformas digitales de CIMEX, con el propósito de que las áreas comerciales y financieras de la DCAD puedan valorar el tratamiento del inventario en cuanto a: demanda de las sucursales, contratación con el proveedor extranjero, disponibilidad de embarque y financiamiento; a fin de que se ejecuten compras de acuerdo a las capacidades financieras y logísticas, así como evitando excesos o desabastecimiento en determinados períodos.

Conciliado esto, las sucursales elaboran sus planes para el inventario final, mientras la DCAD conoce lo que debe importar teniendo presente en los contratos de compra-venta internacional: precio, calidad, financiamiento del proveedor a la DCAD y, consecuentemente, capacidad de pago al exterior,<sup>4</sup> tiempo que la mercancía tardará en los canales de distribución, capacidad de almacenaje, transportación y posterior venta minorista en las sucursales. Lo anterior se convierte en el punto de partida de la relación contractual entre sucursales y la DCAD, las sucursales utilizan la aplicación (herramienta informática) «pedido automático» para ordenar inventario contratado.

Por otra parte, tomando en cuenta que las bases de almacenes territoriales pertenecen a la DCAD, es en esta empresa donde deben concentrarse los productos importados que, por cualquier asunto logístico o comercial, traigan como consecuencia el arribo tardío y/o simultáneo de varios productos o su compra en grandes cantidades (previendo su futura ausencia, aumento de precio, cambio de proveedor, etcétera). Se incluye el inventario de seguridad de la DCAD para con el proveedor internacional, a partir del tiempo de contratar/importar la mercancía, así como la desviación estándar<sup>5</sup> de la demanda de las sucursales por cada rango de tiempo. De esta forma se evita que las sucursales compren más mercancías de la que son capaces de vender, influyendo todo esto en un aumento en el volumen del inventario.

### **1.1.2. Segunda etapa: adecuaciones financieras en el corto plazo para sucursales y DCAD**

Otro de los aspectos que evita la descapitalización de las sucursales, además de lo anteriormente reflejado en relación al nivel de las compras, es el establecimiento de un nuevo término de pago por parte de las sucursales a DCAD.

Se propone conciliar, al cierre de cada mes, la mercancía importada (la que se recibe de la DCAD) vendida por familia de productos en las sucursales y que, en base a ello, se cancelen de manera paulatina las obligaciones de pago que fueron fijadas con la DCAD en el momento de la recepción de la mercancía. En principio, a partir del cambio en la fecha de pago de las sucursales, la DCAD ve reducida su liquidez y, en consecuencia, su capacidad de pago en pesos cubanos convertibles a proveedores extranjeros. De igual forma, existe cierta incertidumbre en relación a los momentos de entrada de los flujos de efectivo provenientes de las sucursales. Tomando en cuenta que los préstamos a las sucursales eran destinados en su mayoría a pagar a la DCAD, se puede afirmar que el dinero otorgado por la Casa Matriz a las sucursales se transfiere a la DCAD; en lugar de esto, se propone que la financie directamente, de manera que se simplifica el actuar financiero.

Para aproximar la cuantía en la que deberá financiarse a la DCAD, se parte de la fórmula de la liquidez inmediata. Como sus componentes, en el caso de la entidad estudiada, no son más que el cociente entre el efectivo y las cuentas por pagar; considerando que el monto de las cuentas por pagar es de fácil determinación, a partir de las demandas de las sucursales y de la contratación económica derivada; y que lo complejo de determinar sería el monto de efectivo, a partir de que las sucursales pagan la mercancía cuando la realicen, se determina un valor de liquidez inmediata y se aplica el siguiente despeje para calcular el efectivo:

- $\text{Liquidez inmediata} = \text{efectivo en caja y en banco} / \text{cuentas por pagar}$
- $\text{Efectivo en caja y en banco} = (0,867) \times \text{cuentas por pagar}$

El nivel de liquidez inmediata se determina a partir del promedio de ratio adecuado reconocido por autores, la liquidez inmediata que existía en las sucursales antes del auge de la «técnica del abarrote» y luego en la DCAD.

Para determinar el momento de financiación, la Dirección de Tesorería monitorea el movimiento de efectivo en las entidades de CIMEX, aplicando, además, las razones de liquidez y de rotación de inventario. Se destaca que, una vez implementado el procedimiento, dígame un año después, la máxima dirección de CIMEX podrá contar con datos precisos sobre el actuar financiero de las sucursales y la DCAD. En ese sentido, cabe destacar que se está en condiciones de minimizar el nivel de incertidumbre, en cuanto al ciclo de caja de la DCAD, de forma particular en los siguientes elementos:

- Ciclo de inventario de las sucursales: la rotación por familia de productos no expresa a cabalidad el desempeño del producto en el mercado minorista. Para aclarar esto debe partirse de la propia fórmula de la rotación del inventario, la cual es el cociente del costo de venta y el inventario promedio del período.
- Como ya se expuso, las sucursales reciben productos que no solicitaron, no existiendo diferenciación estadística entre estos y los ordenados. Es por ello que el monto del inventario promedio y, en consecuencia el propio resultado, no refleja en todas las ocasiones la rotación del producto ya que, recibiendo más inventario del que se ordenó o más inventario del que se puede vender en un período, se disminuye el valor de la rotación que pudo haber tenido el producto, en caso de recibirse solo lo que se demandó.
- Ciclo de pago de las sucursales-ciclo de cobro de la DCAD: como el ciclo de inventario no era del todo preciso, así como el hecho de que las sucursales pagan a la DCAD en el momento en que venden la mercancía, existe cierta incertidumbre en el ciclo de pago de las sucursales a la DCAD o, lo que es lo mismo, el ciclo de cobro de la DCAD a las sucursales.

Al contar la DCAD con su ciclo de cobros definido, el ciclo de inventario (que está dado por la diferencia entre el tiempo de la importación y la venta mayorista a sucursales) y el ciclo de pagos (determinado a partir del financiamiento de los proveedores extranjeros con relaciones contractuales y términos de financiamiento estables), entonces se puede calcular y estimar con precisión el ciclo de caja de la DCAD y el capital de trabajo necesario; no siendo ya de utilidad la aplicación del formulado previsto a partir del despeje de la liquidez inmediata. Por lo tanto, las sucursales y la DCAD contarán con mayor nivel de datos para la elaboración del presupuesto de efectivo anual en condiciones de mayor certidumbre.

## **1.2. Ventajas del procedimiento propuesto. Desempeño financiero de las sucursales**

En primer lugar, la sobreejecución de las compras trae como consecuencia el aumento del inventario y la disminución de la liquidez inmediata y, en segundo, el procedimiento elaborado incide en la variable nivel de compras. Se propone evaluar cómo hubiese sido la gestión de las sucursales en el 2016, a partir de que no existiese el efecto de la llamada «técnica del abarrote» y estas estructuras comprasen de acuerdo a las ventas



El estudio realizado permitió arribar a las siguientes consideraciones finales:

- La rotación de inventarios, concebida por la organización objeto de estudio, es exigua, a partir de los estándares internacionales y del sector.
- La planeación de las ventas resulta inadecuada ya que toma en cuenta solo información histórica, por lo que el plan de compras de las sucursales y la DCAD presenta cifras no razonables.
- Las sucursales reciben mercancías que no ordenaron, debiendo pagarlas en treinta días al margen de si fueron realizadas o no.
- No se elabora el presupuesto maestro en su totalidad, por lo que no existe una planeación financiera global de la organización.
- Existen altos montos de inventario que han conllevado el déficit de liquidez inmediata y/o préstamos por pagar en el corto plazo a las sucursales.
- Queda demostrado que, al estar integradas las estrategias financieras y comerciales, partiendo de la correcta identificación de la demanda y de la valoración de manera objetiva las capacidades financieras y logísticas, habrá una adecuada planificación de las compras y, por ende, puede disminuir la inmovilización de efectivo en el inventario.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar el procedimiento propuesto, nutriéndose del criterio de especialistas en las áreas que interactúan con el inventario y valorando oportunamente sus resultados en la práctica, con vistas a su actualización, de manera que se logren niveles de compras que no drenen la liquidez inmediata de las sucursales.
- Actualizar la rotación de inventarios en el diagnóstico estratégico de la organización.
- Continuar profundizando en la aplicación del *merchandising* a la mercancía en tiendas, en apoyo a su comercialización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

GITMAN, L.; y C. ZUTTER (2012): *Principios de administración financiera*, Pearson Education, México D. F.

GÓMEZ, F. (1993): *Sistema y procedimiento administrativo*, Fragor, Caracas.

HUGOS, M. (2003): *Essentials of Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, New York.

MELINKOFF, R. (1990): *Los procesos administrativos*, Panapo, Caracas.

SUPPLY CHAIN VISIONS (2006): *Supply Chain and Logistics Terms and Glosary*, Bellevue, Washington.

VAN HORNE, J. y J.M. WACHOWICZ (2010): *Fundamentos de administración financiera*, Pearson Education, México D. F.

WESTON, T. (2006): *Fundamentos de administración financiera*, Editorial Felix Varela, La Habana.

### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup>En Cuba el agente de Western Union es la subsidiaria de CIMEX denominada Financiera CIMEX S. A. (sucursales subagentes).

<sup>2</sup>En la bibliografía consultada se hace referencia a que las tiendas de abarrote comercializan fundamentalmente productos de mercado y aseo. El abarrote se circunscribe al hecho de que solo los espacios destinados a la exhibición de los productos (por ejemplo: góndolas) estén surtidos por completo.

<sup>3</sup>Se trata de préstamos sin interés, por lo que en la práctica se traduce en asignación de fondos temporalmente libre en otras entidades de CIMEX, en su mayoría fondos de la Casa Matriz a las sucursales.

<sup>4</sup>Se refiere a la Capacidad líquida (CL) o Fondos propios (FP) aprobados para la entidad.

<sup>5</sup>Con el objetivo de que la importadora pueda determinar la variabilidad que existe de un período a otro.

### **Conflictos de intereses**

Los autores JORGE ERNESTO PÉREZ QUEVEDO y MARUSIA MONAGAS DOCASAL, del manuscrito de referencia, declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Contribución autoral**

JORGE ERNESTO PÉREZ QUEVEDO: responsable de la integridad del trabajo en su conjunto, contribuye con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación. También colabora en las conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas.

MARUSIA MONAGAS DOCASAL: aporta con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la introducción y la metodología.