Centro Universitario de Sancti Spíritus
José Martí Pérez

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

Tesis en opción al título académico de
Máster en Dirección.

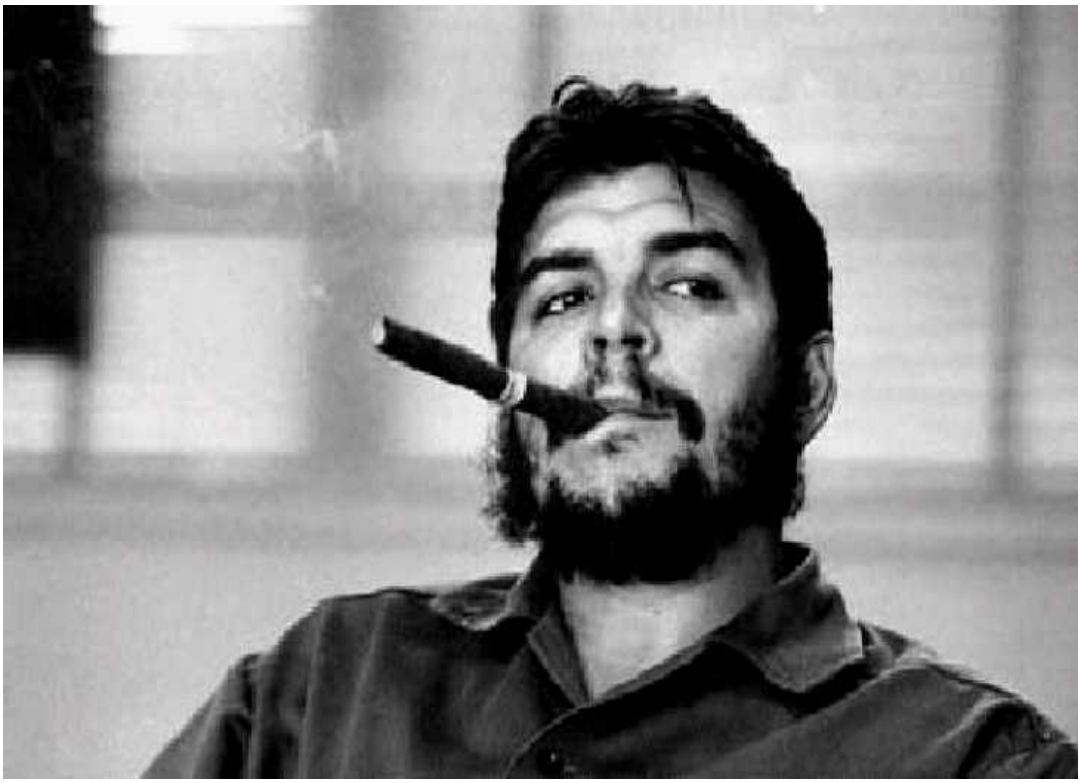
# *Diseño e implementación de una estrategia financiera para mejorar la toma de decisiones en la Empresa Cerámica "Botija" Isla de la Juventud*

Autor: Lic. Carlos Alberto Carballosa Torres
Tutor: Prof. Aux. Francisco Rabaza Peñalver MSc

2007

**“Año 49 de la Revolución”**

# PENSAMIENTO



***"La disciplina financiera es uno de los aspectos más importantes de la gestión de las empresas, de las fábricas [. . .] las finanzas al día, por ejemplo los pagos y los cobros, todos los problemas con los contratos, por ejemplo, un arbitraje que haya que hacer por un producto malo que llega; todas esas cosas constituyen la disciplina financiera, los controles [. . .]".***

***Ernesto "Che" Guevara.***

# DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo para optar por el título académico de Máster en Dirección a mi esposa e hijos que soportaron tantas horas de mi ausencia dedicadas al estudio y a la realización de la investigación, por su apoyo incondicional y alta comprensión, a mis padres que siempre me estimularon y apoyaron para seguir adelante en mi superación profesional y a todas las personas que de una forma u otra sé que están contento de que yo pueda alcanzar este título académico.

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco la posibilidad que tengo de presentar este trabajo investigativo para optar por el título académico de Máster en Dirección a la Revolución cubana por permitir y exigir que se preparen sus profesionales cada vez más para elevar su nivel científico, a los profesores del Centro de estudios de técnicas avanzadas de dirección adjunto al Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” y en especial al Doctor en Ciencias Eberto Pablo Gutiérrez por todo el esfuerzo y empeño que han puesto para que esta maestría rinda los frutos esperados.

Agradezco al Profesor Auxiliar y Máster en Ciencias Francisco Rabaza Peñalver por el apoyo brindado en la elaboración y culminación de este trabajo investigativo, a los directivos del Banco Popular Ahorro en la Isla que me autorizaron y apoyaron para cursar la maestría y a los de la Empresa de Cerámica “Botija” Isla de la Juventud por su aprobación y apoyo en la investigación realizada.

Agradezco también a todas las personas que de una forma u otra me han apoyado en el transcurso de este período de estudio e investigación.

# RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en la Empresa de Cerámica “Botija” de la Isla de la Juventud, la cual se dedica en lo fundamental a la producción de cerámica vajillera, esta empresa durante los años del período especial se vio muy afectada en su sistema financiero tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, así como en sus niveles de producción y comercialización.

Este trabajo recoge teóricamente los fundamentos y conceptos principales de la planeación estratégica, la estrategia financiera, la toma de decisiones y el análisis e interpretación de los estados financieros como herramienta para la elaboración de la estrategia financiera y la toma de decisiones.

También recopila los procedimientos generales y específicos para elaborar una estrategia financiera la cual se puede ajustar a cualquier empresa cubana, en él se explican detalladamente los pasos a seguir y como confeccionar la estrategia teniendo en cuenta los diferentes aspectos que ella recoge.

La situación financiera que reveló el diagnóstico financiero realizado es muy desfavorable y demostró la necesidad de diseñar una estrategia financiera para revertir la situación existente y poder avanzar a metas superiores en la gestión financiera de la empresa.

En este trabajo se muestra la estrategia financiera elaborada con su plan de acción en función de ir revirtiendo los resultados diagnosticados y se realiza un corte preliminar de los primeros resultados que ya se vienen alcanzando a partir de su aplicación y medidos por diferentes indicadores financieros escogidos en esta investigación.

# ÍNDICE GENERAL


| Índice | Páginas |
|---|---|
| Introducción. | 1 |
| Situación problémica. | 4 |
| Problema de investigación. | 5 |
| El objetivo general. | 5 |
| Objetivos específicos. | 5 |
| Objetos de estudios teórico y práctico. | 6 |
| Hipótesis. | 6 |
| Métodos de investigación. | 6 |
| Tipo de investigación. | 7 |
| Significación. | 7 |
| Resultados esperados. | 8 |
| Capítulo I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. | |
| 1.1 Introducción. | 9 |
| 1.2 Concepción estratégica. | 10 |
| 1.2.1 Planeación estratégica. | 11 |
| 1.2.1.1 ¿Qué es una estrategia? | 14 |
| 1.2.1.2 Estrategia según el ciclo de vida de la empresa. | 16 |
| 1.2.2 Estrategias funcionales. | 17 |
| 1.2.2.1 ¿Qué son las finanzas? | 19 |
| 1.2.2.2 Estrategia financiera. | 21 |
| 1.2.3 Relación de la estrategia con el proceso directivo. | 23 |
| 1.3 Toma de decisiones. | 24 |
| 1.3.1 Proceso de toma de decisiones en las empresas | 27 |
| 1.3.2 El análisis financiero para la toma de decisiones. | 30 |
| 1.3.2.1 Incidencia de los estados financieros ante la gestión del administrador. | 31 |
| 1.3.2.2 La desventaja de los estados financieros sobre la toma de decisiones. | 32 |
| 1.3.3 Las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones en la toma de decisiones. | 33 |
| 1.4 Conclusiones parciales. | 34 |
| Capítulo II: PROCEDIMIENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA FINANCIERA. | |
| 2.1 Introducción. | 36 |
| 2.2 Desarrollo de los procedimientos para elaborar una estrategia financiera que sirva de complemento a la toma de decisiones. | 36 |
| 2.3 Fase de inicio. | 39 |
| 2.3.1 Reunión del equipo de dirección. | 39 |
| 2.4 Fase de análisis. | 39 |

| | |
|---|---|
| **2.4.1 Análisis con el departamento económico – financiero.** | **40** |
| **2.4.2 Estudio del plan estratégico organizacional.** | **40** |
| **2.4.3 Realizar diagnóstico de la situación financiera.** | **41** |
| **2.4.3.1 Análisis financiero.** | **42** |
| **2.4.3.1.1 Método del análisis comparativo horizontal o dinámico.** | **44** |
| **2.4.3.1.2 Análisis del crecimiento o decrecimiento del valor económico de la empresa en el tiempo o análisis comparativo.** | **46** |
| **2.4.3.1.3 Razones o ratios financieros simples.** | **46** |
| **2.4.3.1.4 Los costos de la empresa.** | **49** |
| **2.4.3.1.5 Flujos de efectivo.** | **50** |
| **2.5 Fase de planificación.** | **50** |
| **2.5.1 Determinación de posibles decisiones para mejorar la situación financiera.** | **50** |
| **2.5.2 Decisión de elaboración de la estrategia financiera.** | **51** |
| **2.5.3 Elaboración de la estrategia financiera.** | **51** |
| **2.5.3.1 Procedimiento específico para el diseño de la estrategia funcional en el área de resultados claves de economía y finanzas.** | **51** |
| **2.6 Fase de ejecución.** | **52** |
| **2.6.1 Implementación.** | **52** |
| **2.6.2 Elaboración del presupuesto.** | **52** |
| **2.7 Fase de control.** | **53** |
| **2.7.1 Instalar sistemas de control contable – financiero.** | **53** |
| **2.7.2 Evaluación del cumplimiento.** | 53 |
| **2.8 Fase de reelaboración de la estrategia.** | 54 |
| **2.8.1 Reelaboración de nuevas estrategias.** | **54** |
| **2.9 Conclusiones parciales.** | **55** |
| **Capítulo III: DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA.** | |
| **3.1 Introducción.** | **56** |
| **3.2 Caracterización de la empresa cerámica.** | **56** |
| **3.3 Diagnóstico de la situación financiera de la empresa cerámica.** | **58** |
| **3.3.1 Método del análisis comparativo horizontal.** | **58** |
| **3.3.2 Análisis del crecimiento o decrecimiento del valor económico de la empresa en el tiempo o análisis comparativo.** | **61** |
| **3.3.3 Análisis de las razones financieras simples.** | **63** |
| **3.3.4 Los costos de la empresa.** | **66** |
| **3.3.5 Flujos de efectivo.** | **67** |
| **3.4 Toma de decisiones.** | **67** |
| **3.4.1 La toma de decisiones desde la perspectiva del análisis financiero por el método horizontal y el comportamiento del decrecimiento en el valor económico de la empresa.** | **67** |
| **3.4.2 La toma de decisiones desde el análisis de las razones financieras.** | **68** |

| | |
|---|---|
| **3.4.3 La toma de decisiones desde el análisis de los costos de la empresa.** | **72** |
| **3.5 Elaboración de la estrategia financiera.** | **73** |
| **3.6 Valoración de los resultados alcanzados según los indicadores seleccionados.** | **78** |
| **3.7 Indicadores de la toma de decisiones.** | **81** |
| **3.8 Conclusiones parciales.** | **82** |
| **Conclusiones generales.** | **83** |
| **Recomendaciones.** | **84** |
| **Bibliografía.** | **85** |
| **Anexos.** | |

## INTRODUCCIÓN.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. No es posible saber con plena certeza cuáles serán los ambientes interno y externo que influirán tanto en forma positiva como negativamente en el futuro inmediato o mediato. En consecuencia con este comportamiento, se deben elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes.

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplicaba pero de forma empírica, pero sólo en los comienzos de los años sesenta es que los académicos y estudiosos de la administración analizaron la importancia de ésta para alcanzar el éxito empresarial. El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Alfred D. Chandler propuso un concepto de "estrategia" el cual decía: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Con este concepto se abarca la concepción básica y a la vez muy completa de estrategia, además, comprende varios aspectos interesantes como son: Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, elemento este de suma importancia; se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados; concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para lograr los objetivos y envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

Más adelante, hacia mediados de los setenta surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica (Hofer y Schendel). Estos autores se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y los cambios y logros de la administración (actividades).

Pero, ¿qué es estrategia? Una definición simple es dirigir con arte una operación militar, otra definición dada por el diccionario de la Real Academia Española significa habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto.

Han transcurrido casi 25 siglos de Sun Tzu y casi dos siglos de Clausewitz, pero la estrategia es nueva en el ámbito empresarial habiéndose iniciado en la década de los 60 del siglo XX con Alfred D. Chandler y continuado por Igor Ansoff a partir de mediados de esta década y se llega a un nivel más alto con Michael Porter en las décadas de los 80 y los 90. En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a favor de las empresas las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse, siempre que se evalúe correctamente los límites del combate. La organización y estrategia empresarial ha tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa.

Como se ha planteado con anterioridad la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años.

El Doctor en Ciencias y Profesor Titular Fermín Orestes Rodríguez González y la Profesora Titular Sonia Alemañy Ramos, cubanos, del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior señalan al respecto: la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras. Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la "Intención Estratégica" (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas. (Citado por MSc. Guillermo A. Ronda Pupo).

La Máster en Dirección Beatriz Chacón define la dirección estratégica de la siguiente forma: es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles. (1999). (Citado por MSc. Guillermo A. Ronda Pupo).[1[1]]

Son diversos los países que se enfrentan al trazado de estrategias de desarrollo en el mundo contemporáneo, bien empleando un modelo centralizado o bien uno descentralizado,

[1[1]] Ronda Pupo, MSc Guillermo A., El concepto estrategia, Artículo publicado en www.gestiopolis.com

siendo este último el más utilizado en la actualidad. Estos modelos varían desde los que poseen una sólida argumentación o formulación, hasta la formulación de objetivos o metas que deben ser alcanzados en un específico horizonte temporal.

En Cuba revolucionaria, aún antes de haber accedido al poder, ya se postuló la Plataforma Programática que define nuestra posición con relación al desarrollo y, dirigida en lo fundamental a revertir las deformaciones estructurales acumuladas históricamente.[2[2]]

El principal conductor de la planificación en Cuba ha sido nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien ya en la década de los años 50 dio muestras de Visión Estratégica en su histórico alegato “La Historia me Absolverá” (Castro Ruz, F, 1953).

La época de los años 60 se caracteriza por la profundización y discusión de los estudios de Ernesto Guevara con respecto a la planificación y dirección de empresas, así como los realizados por Carlos Rafael Rodríguez, sobre todo con respecto a la concepción y modelo de desarrollo que se debían adoptar. Ambos pensadores defendieron el modelo de planificación centralizada, que fue el adoptado y está vigente aún.

Sin embargo, durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, sobre todo de la otrora Unión Soviética, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron “copias” de dichas teorías y técnicas, sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes.

En el año 1975, con la celebración del I Congreso del PCC, se busca ganar en organización y se aprueba la implantación gradual de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que debía funcionar bajo el principio definido en la Plataforma Programática del PCC (Tesis y Resoluciones, 1976) referente a que “... La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional... ”.

Ya en la década del los años 80 la economía cubana había llegado a un nivel de complejidad tal que los métodos centralizados de planificación constituían formas de dirección que frenaban la creación de relaciones de producción que estuvieran más acordes con el desarrollo de las fuerzas productivas.

A partir del año 1994, que se inicia un nuevo periodo mediante la aplicación de un grupo de medidas, se produce la entrada al escenario de nuevos actores económicos como

---

[2[2]] Se refiere al alegato de autodefensa pronunciado en 1953, por Fidel Castro Ruz, como motivo del Asalto al Cuartel Moncada, que marcó el inicio del proceso revolucionario cubano concluido con la toma del poder político en enero de 1959.

son: la propiedad cooperativa, las empresas mixtas, las sociedades mercantiles, el trabajo privado no agrícola; así como también se introducen nuevos mecanismos de carácter económico: circulación interna de divisas extranjeras, descentralización del comercio exterior, bancos y agencias financieras, descentralización en el sistema empresarial y política fiscal, monetario financiera y comercial, etc.

El 6 de abril de 1996 se efectuó la Reunión Nacional del Ministerio de Economía y Planificación, cónclave donde el compañero Carlos Lage Dávila apuntaba: "…nuestra economía tiene que ser más planificada, más conscientemente planificada todavía, pero planificada de una forma diferente, que tenga en cuenta las complejidades de nuestra situación... ".

La planeación estratégica comenzó su introducción en el ámbito empresarial y paulatinamente fue generalizándose a los territorios "... no fue hasta 1995 que nuevamente se pudo comenzar a pensar en el rescate de la planificación, a corto plazo, que renació sobre bases totalmente nuevas."

Con el nuevo escenario, lo territorial debe cobrar una nueva dimensión, ya que aparecen nuevos objetivos intrarregionales desde el espacio subnacional, tanto por su vinculación con los cambios como para aminorar el impacto, en lo económico y lo social provocado por las medidas tomadas y, contribuir al desarrollo del país y de los territorio potenciando los factores endógenos y velando por la integridad de los procesos. (González R, de Dios A y Montejo R 2002).

La Empresa Cerámica "Botija" Isla de la Juventud desde el comienzo del Período Especial se vio como la mayorías de las empresas del país muy afectada financieramente por falta de financiamiento y de proveedores que le permitieran adquirir las materias primas necesarias para seguir con la producción de forma constante, así como con el deterioro de su tecnología. Esta empresa poseía planes estratégicos elaborados con anterioridad pero no había logrado darle cumplimiento porque nunca elaboraron las estrategias funcionales como las financieras, las de recursos humanos, las de producción, las de ventas entre otras; por eso cuando se tuvo contacto con la dirección de la empresa se pudo valorar que la **situación problémica** existente allí era la siguiente:

- No existen diseñadas las estrategias funcionales que los guíe hacia metas superiores, trabajan a través del Plan Estratégico pero sin las herramientas necesarias para revertir la situación actual.

- No cuentan con suficientes recursos financieros propios para cumplir con los compromisos y metas trazadas, por lo cual los índices de liquidez se muestran muy deteriorados.
- Tienen elevados valores en el costo por pesos de producción, afectando esto los indicadores de utilidad de la empresa.
- No utilizan herramientas financieras, como el cálculo de las razones, el flujo de caja, etc., para la toma de decisiones que propicien mejorar la situación existente.
- Existe poca potencialización del área de Investigación y Desarrollo lo cual limita la creación de nuevos productos y formas más económicas de producir la cerámica en el territorio lo cual permita disminuir el costo por peso de producción.
- Sus niveles de ventas no satisfacen las necesidades de ingresos de la empresa y la gestión de ventas es insuficiente.
- Elevada fluctuación del personal en determinadas áreas de resultados claves.
- La tecnología para la producción es un poco antigua aunque se le hicieron algunas modificaciones no elevó el nivel de eficiencia en la producción principalmente por los altos precios del combustible que necesita.
- Presentan elevados niveles de deudas tanto a proveedores como a acreedores.
- Dificultad para comercializar las producciones por no ser una empresa priorizada para acceder a la transportación marítima que les permita sacar sus producciones fuera del territorio pinero.

Luego de analizada la situación problémica de la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud se formula el siguiente **problema de investigación**: La no existencia de una estrategia financiera, limitan la toma de decisiones en la organización.

**El objetivo general** que se plantea esta investigación es: Diseñar e implementar una estrategia financiera, para mejorar la toma de decisiones por parte de la dirección de la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

**Los objetivos específicos que se trazarán para la investigación son los siguientes:**

1. Estudiar diferentes bibliografías referentes a la planeación estratégica, estrategia financiera y la toma de decisiones que ayuden a construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Caracterizar a la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.
3. Diagnosticar el estado actual de las finanzas en la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

4. Diseñar una estrategia financiera, con el fin de mejorar la toma de decisiones en la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

5. Implementar una estrategia financiera, con el fin de mejorar la toma de decisiones en la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

6. Valorar el beneficio de la estrategia financiera, para evaluar si se mejoró la toma de decisiones por parte de la dirección en la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

El objeto de estudio una vez definido el problema científico, a cuya solución contribuye esta investigación se dividió en dos: el **objeto de estudio teórico** que se centró en la Administración Financiera Estratégica para la toma de decisiones y el **objeto de estudio práctico** la Estrategia Financiera para la toma de decisiones en la Empresa de Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

El problema planteado hace que se exprese la siguiente **hipótesis** la cual se sintetiza en: Si se diseña e implementa la estrategia financiera, entonces se podrán tomar mejores decisiones en la Empresa de Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

Los **métodos de investigación** empleados en este trabajo son:

**Métodos Empíricos:**

Estudio documental (Resoluciones, circulares, estados financieros, plan estratégico, bibliografías, etc.), con el objetivo de diagnosticar y caracterizar la situación financiera de la empresa y la utilización de la estrategia financiera para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa objeto de estudio.

Estadístico – Matemático: Este método nos permitirá calcular diferentes razones financieras, así como realizar otros cálculos para lograr diagnosticar la situación financiera de la empresa y con esto apoyar la elaboración de la estrategia financiera para mejorar la toma de decisiones en la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud.

**Métodos Teóricos:**

Método de Análisis y Síntesis: Para la caracterización y diagnóstico de los resultados financieros de la empresa que permitan valorar su comportamiento y el desarrollo de los procedimientos que se utilizarán para desarrollar la estrategia financiera, como una de las alternativas que permiten incidir directamente en los resultados económicos y en la toma de decisiones de la empresa.

Método Histórico - Lógico: Este método nos permite apreciar de forma cronológica la situación de las diferentes etapas de los estados financieros y muestra la evolución y

desarrollo de las finanzas de la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud, así como valorar el cumplimiento de los planes estratégicos de etapas anteriores.

Definición y operacionalización de las variables:

| ***Variables*** | ***Tipo*** | ***Indicadores*** |
|---|---|---|
| Estrategia Financiera | Independiente | Evaluación del Plan Estratégico. |
| | | Situación Financiera de la empresa. |
| | | Evaluación de la Estrategia Financiera. |
| Toma de decisiones | Dependiente | Plan Estratégico para la toma de decisiones. |
| | | El análisis financiero para la toma de decisiones. |
| | | Estrategia financiera para la toma de decisiones. |

**Tipo de investigación:**

**Exploratoria** ya que este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema poco estudiado en las empresas de la Isla de la Juventud, en este caso se estudia la elaboración de una estrategia financiera que sirva de apoyo para la toma de decisiones de los directivos en la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud. La investigación será **Descriptiva** al realizar un diagnóstico encaminado a medir diferentes variables financieras e identificar la actual situación financiera de la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud para elaborar una estrategia financiera que sirva de apoyo para la toma de decisiones. También será **Correlacional** ya que pretende saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de unas u otras, en este caso se mide el grado de relación existente entre una estrategia financiera y la toma de decisiones que sirva de apoyo para cumplir con el plan estratégico de la Empresa.

La investigación tendrá varias significaciones como son: La **significación teórica** está dada porque permite la actualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con la elaboración de estrategias financieras y la toma de decisiones que puedan lograr mejorar los resultados; así como el desarrollo de estos en las empresas cubanas. La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, procedimiento general y los específicos y las herramientas investigativas para la implementación de una estrategia financiera que mejore la toma de decisiones de los directivos para lograr incidir positivamente en la situación financiera de la empresa; además de la concatenación de los conocimientos teóricos y la posibilidad de aplicarlos integralmente. La **significación práctica** radica en la factibilidad de poder implementar una estrategia financiera que permita a los dirigentes de la Empresa Cerámica

“Botija” Isla de la Juventud mejorar la toma de decisiones con el objetivo de elevar los resultados en la gestión financiera. La **significación social** se manifiesta por el resultado financiero alcanzado por la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud que se traduce en una mejoría de su liquidez dado por una mejor planificación financiera que unido al mejoramiento de la toma de decisiones permiten a la empresa cumplir con su objeto social, además de la recuperación de esta industria que ha sido símbolo en nuestro territorio y la imagen de éste en el país y a nivel internacional, así como prestigiar una industria inaugurada por nuestro Comandante en Jefe. Esta recuperación podría generar nuevos empleos y elevar el poder adquisitivo de sus trabajadores.

Los **resultados esperados** a partir del desarrollo de esta investigación radica en la elaboración de un procedimiento general con sus procedimientos específicos para el diseño e implementación de una estrategia financiera que permita a través de la toma de decisiones mejorar la situación financiera de la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud, elevando el nivel de liquidez, de rentabilidad y de producción y reduciendo los costos.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, un capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial de la investigación, un capítulo II, en el que se resume y explican los procedimientos para el diagnóstico financiero y la elaboración de una estrategia financiera a nivel de empresa, un capítulo III, donde se muestra la aplicación del diagnóstico, la elaboración de la estrategia y la valoración del beneficio de la estrategia financiera para la toma de decisiones evidenciando la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados y un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y, un grupo de anexos de necesaria inclusión.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.1 INTRODUCCIÓN.

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde inicialmente se realiza el análisis de la Estrategia Financiera, valorando conceptos sobre estrategia, finanzas, posteriormente se recopila información de la aplicación de las estrategias por áreas funcionales, específicamente el área financiera, fundamentalmente en la problemática en torno a la situación financiera de la empresa y la necesidad de ésta para un mejor proceso de toma de decisiones que conlleven a elevar los resultados financieros de la empresa. (Ver Figura 1.1)

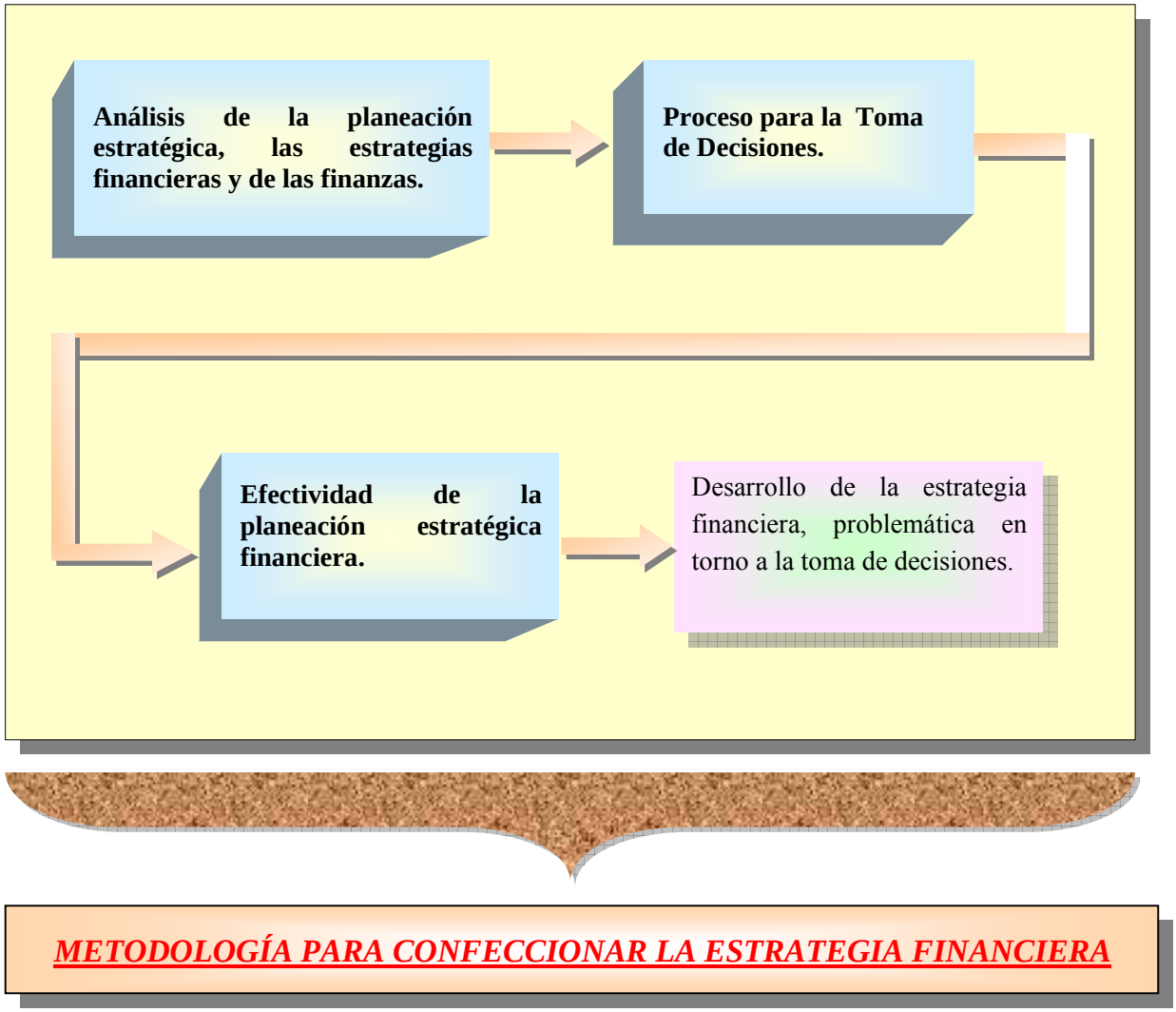



**Figura 1.1:** Hilo conductor para la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA.

¿Qué se entiende por **pensamiento estratégico**?**:** El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa y estática.

El concepto de pensamiento estratégico orientado a la Planeación: Es la suposición o creencia que las economías se comportaban de manera lógica y con cierto nivel predecible conduce a concebir estrategias como la armazón de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usen correctamente, este estilo de planeación traza un camino para alcanzar objetivos futuros y crea ciertas escalas contra las cuales se miden los resultados. Las organizaciones que así lo hacen producen planes que en la práctica no son otra cosa que una versión ampliada de los objetivos cuantitativos en la medida en que los análisis parecen producir respuestas acertadas, estos planes se vuelven inflexibles e inmodificables, muchas veces sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas. En este sentido la inflexibilidad y las inmodificaciones es una dificultad de los responsables de tomar decisiones, que no aceptan los cambios, porque la revisión de las estrategias es para que se logre corregir las variaciones que se estén sucediendo, y si la estrategia fue errada rectificarla a tiempo y no esperar al final para darse cuenta que el resultado fue negativo y adverso a lo previsto.

En el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management (Dirección o Administración), por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización y estos valores humanos son determinante para lograr cualquier resultado que se pretenda alcanzar por una empresa.

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional.

Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos después del inicio de la Segunda Guerra Mundial.

La Planeación Estratégica, como una orientación hacia el futuro, es la que permite al empresario, tomar las acciones hoy para garantizar los resultados futuros, con conocimiento de causa y al menos, con menores riesgos y mayores probabilidades de éxito. No tiene momento fijo para hacerse, siempre hay que actualizarla y en cualquier momento tiene que modificarse completamente.

Pero para materializar la Planeación Estratégica los directivos tienen que tener bien arraigado la concepción del trabajo estratégico en todas sus dimensiones y lograr que sus subordinados también la alcancen para que el enfoque del trabajo en la empresa sea totalmente estratégico, que es la única forma de alcanzar las metas propuestas.

La Administración Estratégica es “El proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos", según conceptualización de **James Stoner**. Para esto hay que preparar al personal -incluyen directivos, profesionales, técnicos y trabajadores- en la Concepción Estratégica.

### 1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos – financieros, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

**Peter Drucker**, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio, el de la eficacia que es la habilidad para hacer las cosas "correctas" y el de la eficiencia para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, **Drucker** sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen mucha correspondencia con los aspectos de la planeación que son entre otros: establecer las “metas correctas” y después elegir los “medios correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.[3][3]

La internacionalización, la globalización y la agudización de la competencia, constituyen elementos de vital importancia en el mundo empresarial de estos días y las empresas cubanas no están ajenas a estos fenómenos y si se le añade los efectos que ejerce el bloqueo económico – financiero impuesto por los Estados Unidos de Norteamérica

[3][3] Stoner, James, Administración, Primera parte, México, Quinta edición, Prentice Hall, pág. 196.

con carácter extraterritorial se puede valorar la gran importancia que reviste para éstas tener una concepción estratégica para enfrentar el entorno adverso en que se desarrollan.

Fuertes cambios políticos, económicos y sociales permiten que las sociedades sufran una profunda evolución en sus mentalidades estratégicas, unido a ello el alto grado de desarrollo tecnológico y la capacidad de asimilar técnicas cada vez más modernas que permitan dotar a los directivos de una visión estratégica para prever el futuro de la gestión empresarial y amortigüen en lo posible el nivel de incertidumbre que caracteriza la actividad empresarial de estos tiempos. Estas exigencias conceden a la planeación de los recursos financieros junto a otros recursos una gran importancia. Cuba hoy se mueve en un mercado de mayores perspectivas al aumentar su comercio con China y firmar los acuerdos del ALBA y esto hace que los directivos cubanos tengan que aprovechar esta oportunidad y trazar estrategias que permitan el crecimiento, modernización y desarrollo de las empresas.

En el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, se encuentran registradas las siguientes definiciones:

PLAN: "Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra".

PLANEAR: "Trazar o formar el plan de una obra. Hacer planes o proyectos".

PLANEAMIENTO: "Acción y efecto de planear, trazar un plan".

PLANIFICACIÓN: "Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico (de un país, una región o un continente), la investigación científica, etc..".

ESTRATEGIA: "Arte de dirigir operaciones. Arte para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. "

ESTRATÉGICO: "Que posee el arte de la estrategia. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc. De importancia decisiva para el desarrollo de algo".

Si se unen algunas de las definiciones aquí expuesta podemos decir que el plan estratégico no es más que: PLAN (cuya definición es: "Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra") el cual debe ser ESTRATÉGICO (que el diccionario nos dice es: " De importancia decisiva para el desarrollo de algo").[4][4]

---

[4][4] Calvo Aguilar, Dr. Carlos. Estrategias y Planes. Revista Digital mercadeo.com. Publicado el 01-11-2006. Costa Rica.

La planeación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de una compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo fundamental de la planeación estratégica es modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

La Planeación determina la dirección principal que se seguirá durante un plazo medio o largo, la correspondencia entre los recursos, las oportunidades y los objetivos fundamentales a alcanzar y en las que están involucradas todas las áreas de la organización, como: finanzas, la calidad de la producción / servicios, los recursos humanos, la investigación más desarrollo, etc. tienen de un modo u otro que orientarse también a la satisfacción de los clientes.

Con la planeación estratégica se garantiza un proceso de gestión que visualiza el futuro de las decisiones institucionales derivadas de la filosofía de la institución, misión, visión, orientaciones, metas, objetivos, programas y de las estrategias para su implantación. (**Yáñez González, Eugenio. 1982, citado por Lic. Gisela Martín González**).[5][5]

La Planeación también tiene mucho que ver con la previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario en el interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos ni profetas que puedan predecir el futuro con exactitud, pero algunos, afortunadamente, son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.[6][6]

Este proceso ayuda a minimizar los riesgos de futuro que podría correr la empresa en el mercado ya que se está anteponiendo a determinadas situaciones creadas de manera ficticia o por intuición y prepara los escenarios y las medidas para prever disminuir los daños que puedan sufrir o elevar los resultados que puedan alcanzar al máximo.

Se considera la planificación estratégica, como un proceso permanente empeñado en mantener la acción de la institución, para satisfacer su razón existencial y sus requisitos orgánicos.

---

[5][5] Martín González. Lic. Gisela. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Diseño e implementación de una estrategia de formación de doctores para elevar el nivel científico de los profesionales de la provincia de Sancti Spíritus. 2005-2006.

[6][6] Carlos López. Introducción a la Administración Estratégica. Monografías.com. www.monografías.com

Por otra parte la planificación estratégica reviste una importancia esencial para los dirigentes y la organización, ya que define las metas organizacionales de forma específica y precisa, es más fácil imprimir coherencia y dirección al sistema y como consecuencia funcionará y responderá mejor al cambio del entorno. En esencia es el proceso formalizado de planificación a largo plazo que se utiliza para definir y encausar metas organizacionales, o en otras palabras, es el proceso de selección de las metas de una organización, determinación de las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutables. (**Yáñez González, Eugenio. 1982, citado por Lic. Gisela Martín González**).[7[7]]

Hay una marcada diferencia entre planear estratégicamente y dirigir estratégicamente

Se planifica estratégicamente bajo los modelos asumidos llegándose a concebir hasta los planes de acción y de contingencia, donde deben quedar claros los recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento eficaz de ese plan de acción.

Se dirige estratégicamente cuando se es capaz de ejecutar todo lo planificado con las correcciones pertinentes que el propio proceso y el escenario donde se ejecuta lo exige, esto requiere tenerlo presente para los cambios que deben efectuarse en los métodos y estilos de dirección que hacen posible la toma de decisiones en tiempo real para evitar excesivos ajustes de lo planificado.

#### 1.2.1.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La palabra estrategia tienes sus orígenes en el campo militar y se remonta a la civilización griega, en ella se consideraba la palabra strategĭa; de strategos como general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española plantea:

**Estrategia**: Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

**James Brian Quinn, (1980)**, en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también plantea: "El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con el que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.n.e.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro

[7[7]] Martín González. Lic. Gisela. Tesis de Maestría. Diseño e implementación de una estrategia de formación de doctores para elevar el nivel científico de los profesionales de la provincia de Sancti Spíritus. 2005-2006.

de Macedonia (330 a.n.e.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.[8[8]]

El concepto de estrategia es originario del campo militar como se ha expresado en los párrafos anteriores, pero aparece en el campo de la economía y las finanzas con la creación de la teoría de juegos de las manos de **Von Neumann** y **Morgenstern (1944)**. En ambos casos es básica la idea de "competición, de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados".

Muchos autores en los conceptos y teorías aportadas hacen referencia a la palabra estrategia y a ésta la definen como: "metas u objetivos a alcanzar por parte de las empresas para lograr su misión".

Por ejemplo, **Alfred Chandler Jr. (2000)** precisa que "estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas".

Asimismo **Menguzzatto y Renau (1995)** aportan la idea de que ésta "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

En un grupo significativo de definiciones aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Con todos estos patrones similares en las definiciones o criterios acerca de estrategia se puede elaborar un concepto más integrado, amplio y aplicado a lo que se quiere lograr en este trabajo, entonces se define la estrategia como: Un plan, programa, guía; esquema o modelo de decisión diseñado a largo plazo donde se recogen: objetivos, políticas, procedimientos, propósitos y reglas que permiten trazar: cursos de acciones, análisis y tareas específicas en las que se utilizan los recursos necesarios para lograr obtener el éxito, llegar a las metas propuestas, minimizar los riesgos e insertarse en el medio socio económico.

**1.2.1.2 ESTRATEGIA SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA.**

---

[8[8]] Madrigal Castro, Asneyda, Tesis de maestría titulada "Diseño e implantación de la estrategia de dirección de la facultad de Cultura Física. Centro Universitario José Martí Pérez de Sancti Spíritus.

Para elaborar una estrategia se puede partir del ciclo de vida de la empresa, ya que en dependencia del momento en que se encuentre, así será el tipo de estrategia a elaborar.

**Hofer y Schendel (1978)** relacionan las oportunidades y amenazas que suponen para la empresa la tasa de crecimiento del mercado y sus diferentes segmentos, el cambio tecnológico en proceso y en productos así como la importancia relativa de cada área funcional de la empresa con las diferentes fases del ciclo de vida de la actividad.[9][9]

Como se conoce, y es expresado por **Martina Menguzzato** y **Juan José Renau** en su libro "La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management", el ciclo de vida de la empresa se divide en tres grandes fases las cuales son: crecimiento, inestabilidad y crisis o supervivencia. Ellos plantean que dada las características tan distintas en cada una de estas fases se necesitarían diseñar determinadas estrategias según el momento del ciclo de vida en que se encuentre la empresa ya que una estrategia muy bien diseñada para el ciclo de crecimiento puede no ser buena para la fase de inestabilidad o muy peligrosa para la de crisis. Según estos autores no necesariamente todas las empresas deben pasar por estas fases, siendo uno de los objetivos de estas estrategias mantener un comportamiento que evite a la empresa caer en la fase de crisis.

Los dos tipos de estrategias más conocidas según el tipo de ciclo de vida de la empresa son: la estrategia de crecimiento y la de estabilidad y supervivencia.

La empresa objeto de estudio en este trabajo se encuentra en la fase de inestabilidad entrando en la de crisis por eso es que se va a reflexionar sobre la estrategia de estabilidad y supervivencia la cual es de naturaleza defensiva. Según **Menguzzato** y **Renau** la empresa, como resultado de una serie de circunstancias, puede ver frenada sus ventas y reducir, e incluso desaparecer sus beneficios. Ante tal hecho, se debe plantear una estrategia mediante la cual logre reconducir la actividad de la empresa hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento.[10][10]

Las estrategias que componen en conjunto las estrategias de estabilidad y supervivencia son: la de saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación.

**Menguzzato y Renau**, plantean que la estrategia de saneamiento es la que persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficio de la empresa y es válida cuando se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa a ubicarse en condiciones de reanudar su crecimiento. Los puntos principales de

[9][9] Menguzzato, M., y Renau, Juan J. La dirección estratégica de la empresa. Capítulo 8. pág 169.
[10][10] Menguzzato, M., y Renau, Juan J. La dirección estratégica de la empresa. Capítulo 11. pág 234.

actuación de esta estrategia son: reestructuración del liderazgo y de la organización reducción o reasignación de activos, reducción de costes y reposicionamiento de la empresa.

La estrategia de cosecha es la que tiene por objetivo reducir las inversiones en una parte de la empresa con el fin de reducir costes y de generar flujos de cajas (Byars**, 1984; Harvey, 1982, citado por Menguzzato y Renau**)[11][11]. Esta estrategia será posible siempre y cuando se den todas o la mayorías de las siguientes condiciones: La actividad está situada en un mercado estable o en declive, la actividad no contribuye a proporcionar estabilidad en las ventas, la cuota de mercado de esta actividad es muy pequeña y sería muy costoso tratar de incrementarla, la contribución de esta actividad a las ventas totales es reducido; la empresa podrá emplear mejor los recursos que libere y las ventas no se reducirán rápidamente como resultado de la reducción de las inversiones.

La estrategia de desinversión es la que permite vender o liquidar ciertas actividades, o partes de la empresa, con los que se reducen los costes, se corrigen los resultados y se obtienen recursos financieros con los que hacer frente a las deudas.

Como última alternativa de las estrategias de supervivencia está la estrategia de liquidación, cuyo objetivo no es continuar con la empresa sino venderla o cerrarla. En el caso de Cuba esta estrategia no se ajusta a todas las empresas y el caso de estudio es una de ellas por lo que significa socialmente para el país.

### 1.2.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

Se pueden considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se confunden, al limitarse a buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

Las características básicas de estos niveles son:

- Estrategia corporativa o de empresa: Se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer

[11][11] Menguzzato, M., y Renau, Juan J. La dirección estratégica de la empresa. Capítulo 11. pág 236.

posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

- Estrategia de negocio: Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. La principal cuestión en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas.
- Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más características son: financiación, producción, comercialización, recursos humanos, tecnología y compras.

En el esquema que se refleja a continuación se puede apreciar los tres niveles de estrategias, el corporativo, el de negocio y el funcional. (Figura 1.2)

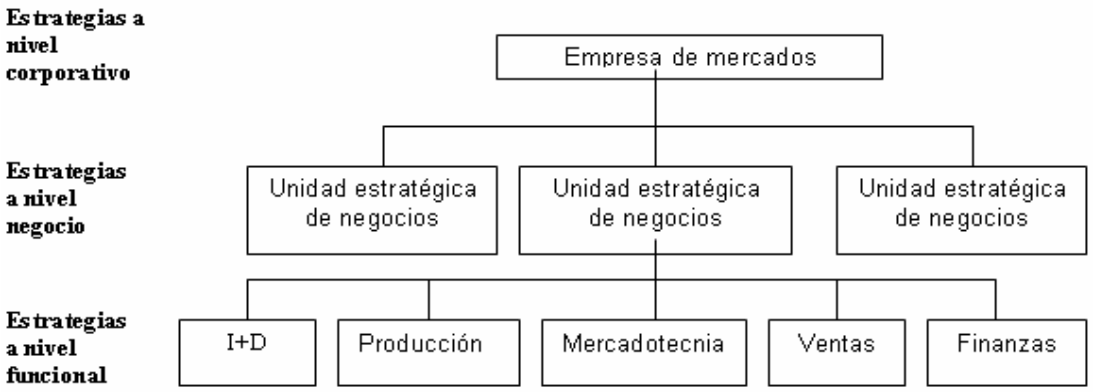



**Figura 1.2** Tres niveles de la estrategia.

Fuente: Stoner, James. Administración. Primera parte. Quinta Edición. p. 209.[12][12]

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos: (1) la comunicación de objetivos de corto plazo, (2) la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y (3) la creación de un ambiente que favorezca su logro. Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan

[12][12] Adaptado de Robert H. Hayes y Steven C. Weelwright, Restoring Our Competitive, Edge: Competing Through Manufacturing, p. 28.

adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

En una organización distintas funciones de negocios, como finanzas y mercadotecnia, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de las estrategias de niveles más altos.

Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas finanzas, Investigaciones más Desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos), de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad empresarial. Por ejemplo, si la estrategia a nivel de negocios exige el desarrollo de un nuevo servicio, el departamento de finanzas debería elaborar planes y un estudio sobre la manera en que se debe llevar a cabo esa inversión en cuestiones de recursos monetarios.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales. Cada una de las áreas funcionales cuenta con distintas responsabilidades y, por tanto prioridades diferentes. El área de mercadotecnia, por ejemplo, seguramente demandará la existencia de grandes inventarios de productos terminados de modo que se pueda responder con rapidez a los pedidos de los clientes y sin embargo el área de finanzas deseará mantener a los inventarios y los costos en un nivel bajo. Tales conflictos pueden resolverse recurriendo a la estrategia general de la organización. Una de las áreas funcionales más típicas es la de Finanzas.

#### 1.2.2.1 ¿QUÉ SON LAS FINANZAS?

Se define como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos, organizaciones y los Estados ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero. Es una función específica dentro de complejo proceso de dirección de un estado o una organización.

Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.[13][13]

El término “finanzas” proviene del latín “finis” que significa terminar y del francés finance que significa obligación que alguien asume para responder de la obligación de otra persona. Relacionada con las obligaciones, significa la cancelación de las obligaciones, el pago de las mismas (finiquito); pero como el pago de las obligaciones se hace regularmente en dinero, se concluye en que todo lo relativo al uso del dinero se considera financiero.

---

[13][13] María González, Finanzas, http://www.gestiopolis.com. Trabajo publicado en el año 2003.

El dinero utilizado en el campo público, se considera que corresponde a las Finanzas Públicas. Aunque algunos autores consideran que las finanzas públicas constituyen la expresión correcta, en el campo del derecho se le conoce, simplemente, como “Finanzas”. No obstante pudiera haber un choque de terminologías con los profesionales de la economía, administración, contaduría e ingeniería, puesto que si se considera que todo lo relativo al manejo del dinero es financiero, el término “finanzas” no puede estar reservado para el manejo del dinero de la administración pública. En todo caso, la administración financiera se refiere a la maximización del valor de la inversión; ya sea, en el sector público o en el sector privado o a la minimización de los costes. Para los efectos de este trabajo solo se tratará las finanzas del sector empresarial como lo que es, una función dentro de un complejo proceso de funciones de una empresa.

Autores como **Tobin 1958**, y **Markowitz 1959** expresan: Que las decisiones financieras se toman en condiciones de incertidumbre, hay riesgos y retornos esperados de las inversiones.

Las finanzas a diferencia de la contabilidad se dedica a interpretar los datos que ésta recopila y además al tratamiento de los fondos y a la toma de decisiones.

Según **J. Fred Weston**[14][14], el análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras. El valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa.

De manera muy elemental se apunta que las Finanzas conforman el área económica dedicada al estudio del funcionamiento de los mercados de Capitales, la oferta y el precio de los activos financieros.[15][15]

“Existen historias de genios financieros que en breves minutos pueden tomar las cuentas de una empresa y encontrar sus más profundos secretos a través de los ratios financieros. La verdad, sin embargo, es que los ratios financieros no son una bola de cristal. Son únicamente una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y de comparar la evolución de las empresas. Los ratios ayudan a plantear las preguntas pertinentes, pero no las responden”.[16][16]

---

[14][14] Finanzas en Admón. Pág 215. Editorial McGraw-Hill. 9na Edic. Vol 1. Año 1995. México DF. México.

[15][15] Reynier Reyes, Damarys Hernández y Grisel Pérez. Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos. http://www.monografias.com.

[16][16] Richard Brealey. Steward Myers. Principios de Finanzas Corporativas. Editorial Mc Graw-Hill. Página 633 y siguientes.

**Donaldson**, indica que hay tres tipos de motivaciones para los administradores:

1. La sobrevivencia de la empresa.
2. La independencia en la toma de decisiones.
3. La autosuficiencia, la autogestión, no depender del financiamiento de terceros.

Las decisiones financieras, como parte del sistema de la empresa, deben contribuir eficazmente a maximizar su competitividad; estando presente, en diferentes momentos, la problemática financiera o minimizar los costes. Estas decisiones no son un fin en sí mismas, sino una vía para alcanzar y mantener la competitividad de la empresa a todos los niveles y posicionarla como una organización de clase mundial.

Las finanzas también se pueden concretar como: Las finanzas abarcan todo los movimientos de capitales y activos financieros que se suceden en el mundo, en un país, en una empresa o en las personas naturales y que permite a través de éstos lograr los resultados propuestos ya sean en las transacciones internacionales, en la política fiscal y en la redistribución de las riquezas de una nación o en el desempeño eficiente y eficaz de las empresas e individuos en sus producciones, comercializaciones; inversiones, créditos y ahorros.

### 1.2.2.2 ESTRATEGIA FINANCIERA.

En las estrategias de finanzas de las empresas cubanas uno de los aspectos que más les interesa es la adquisición de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencias de otras áreas estratégicas funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo: Algunos asuntos típicos de estas estrategias son el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas, y el trato con organizaciones crediticias.

La estrategia financiera empresarial, debe estar concebida en dos momentos, que se interrelacionan mutuamente: La planeación y el control. En primera instancia se debe considerar en el marco que ésta se manifiesta dentro de la estrategia empresarial; y después evaluar los resultados económico-financieros actuales de manera de corregirlo en la planeación a través de un plan de acción.

Se necesita pensar en los puntos básicos para la planificación, la elaboración del presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores, en la descripción de una serie de opciones estratégicas para la financiación de una organización, los ingresos acumulados, las inversiones y el control de gastos.

La estrategia financiera ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una Empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un

documento de referencia básica para la organización, le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

Una estrategia financiera debería ser usada por cualquier entidad que no haya realizado una estrategia financiera con anterioridad. Quizás la empresa logró seguir adelante sin una estrategia, pero debe aceptar que para alcanzar resultados superiores y poder sobrevivir se necesita de ésta.

Una estrategia financiera será útil cuando:

1. Se elabora una planeación estratégica en la organización, así como la planificación de acciones y la elaboración de un presupuesto. Así pues, se necesita en estos momentos un plan polifacético para generar los fondos necesarios para ese plan.
2. Se quiera mostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera.
3. Se pretenda responder a los financiadores y proveedores cuál es la estrategia financiera para que sepan como se prevén las proyecciones futuras de la empresa.
4. Se quiera asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo.

Después de que se han realizado los análisis de diferentes conceptos y criterios acerca de la estrategia y de las finanzas se mostrará como se entrelazan ambas en su conjunto, o sea, como se vería reflejada en un esquema la estructura y proceso de una Estrategia Financiera y su concepto. Ver figura 1.3.

Si se hace un análisis del concepto de estrategia en la forma más ampliada y el de finanzas se puede elaborar un nuevo concepto sobre “Estrategia Financiera“ el cual se define de la siguiente manera: Es un plan, programa, guía o modelo de decisión diseñado a corto y largo plazo, por empresas o el estado, para con las condiciones internas hacer frente a las externas, en él se recogen: objetivos, políticas, y propósitos que permiten trazar: cursos de acciones, análisis y tareas específicas en las que se utilizan los recursos financieros, éstos permiten mover los capitales y activos financieros en función de lograr obtener el éxito y llegar a las metas propuestas.

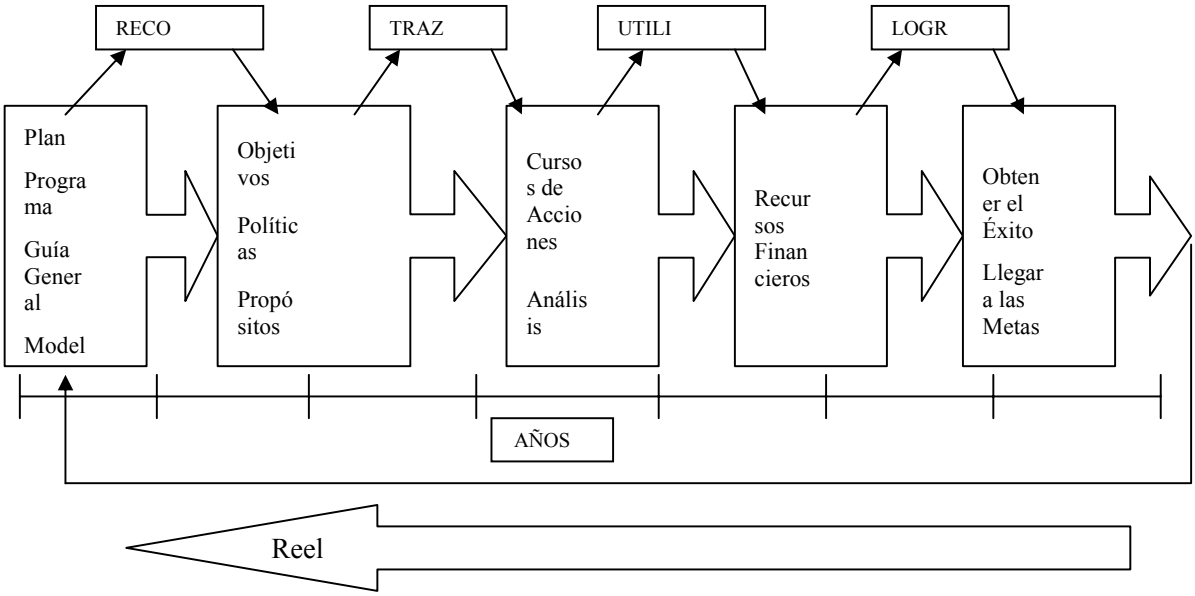



**Figura 1.3** Esquema de la estructura y proceso de una Estrategia Financiera.

### 1.2.3 RELACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL PROCESO DIRECTIVO.

La estrategia está compuesta entre otras cosas por lo objetivos que son los que definen la meta a alcanzar y los planes de acciones que son el camino de cómo llegar a la meta y estos tienen una relación estrecha con el proceso directivo porque cada una de estas acciones son decisiones tomadas por los directivos de la empresa.

No existe entre los autores una definición aceptada por todos sobre los objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar. Son una descripción de los resultados que deben de ser alcanzados. (**Morrisey, 1979**).

Una importancia extraordinaria para el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo del sector empresarial, lo tiene el hecho de utilizar la dirección estratégica como uno de los métodos para llevar acabo resultados cada vez superiores. Según (**Koontz, 1990**) la relación de la estrategia con elementos del proceso directivo es que: Son los fines hacia los cuales se

dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si éstos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre “si se logró” o “no se logró”.

Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar objetivos nuevos o de modificar los anteriores productos de la práctica social. (**Carnota, 1990**).

En la actualidad casi todas las empresas reconocen que la estrategia es una herramienta fundamental en el proceso directivo ya que ésta es la que prevé el futuro en el que se desempeñarán las mismas, los dirigentes deben ser capaces de proyectarse y simular un futuro ficticio con situaciones extremas para buscar las mejores alternativas para sobrevivir y crecer en ese medio y esto es lo que hace que las estrategias y el proceso directivo estén tan estrechamente relacionados porque desde un presente se toman decisiones para llegar con ventajas a un futuro incierto.

La estrategia financiera demuestra también, además que está entre las funciones del gerente o especialista financiero, que existe un vínculo estrecho de ésta con el proceso directivo ya que esta sirve como guía para la toma de decisiones y para la evaluación de los resultados que se deben alcanzar en la empresa, y ella, la estrategia financiera, es propiamente una decisión tomada.

### 1.3 TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones se puede decir que es el proceso más importante que sucede en cualquier empresa porque de ella depende que ésta pueda cumplir con los objetivos para la que fue creada de forma eficaz y eficiente, para esto es que se elabora el “Plan Estratégico” y se desarrollan las diferentes estrategias por niveles que son las primeras grandes decisiones que deben tomar los ejecutivos para lograr la introducción, crecimiento y estabilidad de la empresa en el mercado. Todas las otras decisiones que se tomen deben estar en función de que se cumpla con la estrategia aprobada para la empresa.

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una “buena” decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas. **Profesor Hossein Arsham**.

Al respecto **Stoner** (1989) plantea que “los gerentes han de cambiar de rol frecuentemente... la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiarlo fácilmente es una característica del gerente eficaz.”... “Para el continuo perfeccionamiento de la actividad gerencial, hay

que tener en cuenta el abordar todos los llamados "procesos gerenciales": planeación, organización, dirección y control". (**Hampton, 1989**).

Según **García Falcón** (1998) a partir del análisis que realizan **Hax** y **Majluf** (1988) sobre las diferentes definiciones del concepto de estrategia propuestas por los autores más relevantes del campo, la estrategia es un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que:

- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
- Intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- Define, en relación con sus agentes de riesgo o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.
- Compromete de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Todos estos componentes de la estrategia son lo que hacen que ésta esté vinculada estrechamente con la toma de decisiones porque solo a través de la estrategia es que se puede implementar todas estas decisiones.

Con respecto al concepto de "toma de decisiones", **Schein**, plantea: "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización". La toma de decisiones lleva incluido un poco de preparación profesional de los que toman las decisiones, de intuición y además de cualidades como: ser una persona arriesgada y sin temor a equivocarse.

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, se expresan las siguientes definiciones:

**Toma:** Acción de tomar.

**Tomar:** Elegir, entre varias cosas que se ofrecen al arbitrio, alguna de ellas. Ejecutar algo. Encargarse o responder de ello. Entender, juzgar e interpretar algo en determinado sentido. Emprender algo, o encargarse de una dependencia o negocio. Resolverse o determinarse a efectuar una acción. Adoptar, emplear, poner por obra.

**Decisión.** (Del lat. *decisĭo, -ōnis*). Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa. Firmeza de carácter.

**Decidir.** (Del lat. *decidĕre*, cortar, resolver). Cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable. *Decidir una cuestión.* **Resolver** *(// tomar determinación de algo*). Mover a alguien la voluntad, a fin de que tome cierta determinación.

**DECIDIR:** Es elegir una entre varias alternativas posibles incompatibles entre sí o que se presentan simultáneamente.

¿Cuándo es mejor una alternativa que otra?

¿Cuándo cuesta menor esfuerzo?

¿Cuándo produce mayor satisfacción?

¿Cuándo es más posible realizarse?

La respuesta de manera general, señala que son tres las decisiones básicas a ser tomadas por una empresa en el área financiera.

1) De Inversión.
2) De financiamiento.
3) De reparto de dividendos.

En verdad esto involucra a todas las actividades de la empresa. Incluso autores como **Harrington** y **Brent**, las reducen a sólo dos, cuando exponen:

"Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: **decisiones de inversión y decisiones de financiamiento**. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos". Para el caso de Cuba en la inmensa mayoría de sus empresas se ajusta esta clasificación porque en Cuba las empresas estatales y las constituidas con el 100 por ciento de capital cubano no reparten los dividendos ya que el Estado es el dueño y las utilidades son en una parte aportadas al presupuesto del estado y el resto se destina a fines específicos.

De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo (tecnológicas); inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios. Es necesario estudiar las diferentes interrelaciones existentes entre estos dos grandes tipos de decisiones financieras.

Para la toma de decisiones es importante el término de racionalidad y una de las maneras de definir la misma, utiliza términos económicos y ve a la racionalidad como la forma de optimizar la toma de decisiones maximizando los resultados. En ella el responsable de tomar las decisiones debe ser el hombre, individuo económico quien maximice siempre los resultados.

Otra de la definición de racionalidad se basa en que las decisiones son racionales cuando el individuo elige un curso de acción que maximiza sus ventajas, sin tomar en cuenta si se puede medir en forma objetiva. Esta definición de racionalidad es más subjetiva e implica que el que toma la decisión es con frecuencia una persona administrativa, que elige alternativas que son satisfactorias o al menos "lo suficientemente buenas".

Una tercera forma de establecer un concepto de racionalidad es examinar sencillamente el proceso de decisión propiamente dicho y determinar si es ordenado y lógico. Esta definición puede ser utilizada tanto por el hombre económico, como el administrativo.

En las decisiones que se toman dentro de las organizaciones la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y se debe analizar el costo/beneficio de cada una de ellas, para optar por aquella que ofrezca la mejor razón.

La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.

El análisis de las cuestiones problemáticas a las que pudiera enfrentarse una organización ha sido presentado desde antaño partiendo de muy diversos enfoques. Ansoff, por ejemplo, clasifica inicialmente las decisiones según la clase de problema que se aborde (estratégico, administrativo, operativo, etc.); **Díez** relaciona los problemas con los niveles de gestión a los que cualquier directivo puede o debe enfrentarse, recoge cinco grandes dimensiones o planos para el enfoque de los problemas en lo que denomina Diamante de Problemas. Cada enfoque (naturaleza, gestión, información, participación y poder) no es mas que una visión desde un plano diferente o bajo diferente perspectiva de un problema.

### 1.3.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en pasado; las experiencias del pasado positivas y negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factible o deseable.

El gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que el toma sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno. La toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes relacionado con terceros que también toman decisiones.

El modelo racional para tomar decisiones y resolver problemas supone que las decisiones más eficaces son resultado de un proceso de cuatro pasos, seguido por los administradores, que consiste en investigar la situación, desarrollar alternativas, evaluar las alternativas y elegir la mejor y después, implantar la decisión y darle seguimiento.

El modelo racional tiene un largo historial en el ejercicio de la administración y los estudios de administración. El proceso básico de las decisiones está compuesto por varias etapas:[17][17]

**Etapas de la Toma de Decisión**

- Identificación y diagnostico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Evaluación de alternativas
- Selección de la mejor alternativa
- Evaluación de la decisión
- Implantación de la decisión

**Identificación y diagnóstico del problema:**

Se reconoce en la fase inicial el problema que se desea solucionar, se tiene en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema se identifica se debe realizar el diagnóstico y luego de esto se podrá desarrollar las medidas correctivas.

**Generación de soluciones alternativas:**

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos o más alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres en casos de problemas muy complejos que ameriten investigación.

**Evaluación de alternativas:**

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?. Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras

---

[17][17] María Emilia Barrera, Toma de decisiones, artículo publicado en internet, sitio www.gestiopolis.com

consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Se sabe que no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces se pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

**Selección de la mejor alternativa:**

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.[18][18]

- Maximizar: es tomar la mejor decisión posible
- Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

**Implementación de la decisión:**

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; ésta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación citaremos los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Se puede estar seguro de que cuando se toma la decisión, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerente deben dedicar el

[18][18] Ídem al 16.

tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar. De esta manera, podríamos decir que es fundamental que los gerentes se pregunten:

- ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?
- ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?
- ¿Cómo podremos asegurarnos de que no sucedan?
- ¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

**Evaluación de la decisión:**

"Evaluar la decisión", forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que indique la forma en cómo funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positivo o negativo. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica se puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual se debe volver al principio del proceso y redefinir el problema. Si esto ocurriera, sin duda se tendría más información y probablemente sugerencias que ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

### 1.3.2 EL ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

El análisis financiero es una herramienta que ayuda a los que son responsables de tomar las decisiones a diagnosticar el comportamiento de la empresa y es quien le permite evaluar si las estrategias y decisiones tomadas, luego de pasado un tiempo, son lo efectiva que se pensaron o hay que tomar nuevas decisiones para encaminar el rumbo de nuevo con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra que los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

Los estados financieros tienen mucho que ver con las funciones administrativas ya que éstos constituyen la base informática para que la administración tome las decisiones a enrumbar en la marcha de las negociaciones.

El análisis financiero que se practica a los estados financieros, es una de las partes correspondientes a las actividades que tiene que ver con la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa el cual debe hacerse constantemente para poder en el menor tiempo posible detectar las variaciones existente en las diferentes partidas del balance que nos alerten de cualquier problema que se pueda estar presentando y así poder corregir lo más rápido posible estas variaciones.

Un informe acerca de los resultados obtenidos mediante un análisis financiero, sobre los estados financieros sujetos a examen, es fundamental, para que en base a las razones, índices, porcentajes que se obtienen de las interpretaciones de las cifras de dichos estados en una base tanto vertical como horizontal, digan a los directivos de la empresa qué hay que tomar en cuenta, para las correcciones de las decisiones tomadas hasta ese momento.[19][19]

**1.3.2.1 INCIDENCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ANTE LA GESTIÓN DEL ADMINISTRADOR.**

Los estados financieros son utilizados por la gerencia para determinar si se están llevando a cabo los planes trazados con la eficiencia necesaria; para conocer la situación financiera de la entidad, para que se planeen nuevos proyectos y se realicen los cambios que tiendan a agilizar los distintos procesos por los que debe atravesar la empresa en el ciclo de sus actividades.

En forma particular a los administradores de una empresa les interesa mantener control sobre la rentabilidad de la inversión, representada en los activos, y en la eficiencia con que ellos son explotados económicamente. Dicho control se ejerce a través del análisis de los cambios en los índices y en las tendencias de las diferentes variables que intervienen en la explotación operacional de cualquier organización.

---

[19][19] Abreu, Santiago. La importancia del análisis de la información contable para la toma de decisiones en una empresa comercial. Propuesta de investigación para la elaboración y presentación del informe final del curso para la licenciatura de administración de empresas. noviembre del 2003. Trabajo publicado en el sitio de Internet www.monografias.com.

Mediante una adecuada interpretación de las relaciones entre variables, obtenidas a través del ejercicio sistemático del análisis financiero, los directivos y administrativos de las empresas podrán:

- Solicitar acciones oportunas y eficaces en caso de detectarse algún problema o incoherencia en resultados.
- Organizar datos para relacionarlos con modelos anteriores o con estándares externos.
- Descubrir las causas o efectos de una situación detectada mediante el análisis de indicadores u otra clase de herramientas.
- Identificar puntos fuertes y débiles, con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir los problemas actuales o potenciales.

Por último los directivos y administradores de las empresas emplean la información proporcionada por el análisis financiero para optimizar las decisiones de financiación e inversión y poder garantizar la maximización del valor de la compañía. Además este le permite valorar si los resultados obtenidos están acordes a las estrategias financieras y los planes estratégicos, de no ser así puede corregirlos a través de nuevas decisiones que transformen los nuevos resultados en las metas propuestas.

**1.3.2.2 LA DESVENTAJA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES.**

Como se sabe los estados financieros de una empresa deben ser una herramienta que aporte a la toma de decisiones por parte de los directivos de ésta y así es, de no hacerlo la empresa, o para ser más preciso los directivos, estarían cometiendo un error imperdonable.

Las diferentes áreas de una organización proveen de datos al área económica y una de las funciones del contador es el recopilarlos, plasmarlos, transformarlos y devolverlos como información a través de los diferentes estados financieros existentes y esta información generada será de gran utilidad para que los departamentos evalúen su desempeño contra lo que tenían estimado, en función de cumplir con la estrategia trazada por la organización, y a partir de ahí tomen decisiones para corregir o mejorar cualquier desviación.

La desventaja que tienen los estados financieros es que los análisis que se realizan son sobre resultados pasados y hay que esperar un período para analizar los datos y tomar las decisiones y ese tiempo pasado es desfavorable para la empresa. Los directivos por lo general no esperan por estos resultados y viven pendiente de los procesos e intercambian mucho con los subordinados y clientes para hacer valoraciones en el terreno y saber si es preciso corregir alguna de las decisiones tomadas que estén afectando los objetivos

trazados, otra desventaja es que los hechos económicos ocurridos en la empresa en cada período contable puedan no quedar bien registradas para que la información sea lo más fidedigna posible a la hora de realizar los análisis y tomar las decisiones.

### 1.3.3 LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMÁTICA Y LAS COMUNICACIONES EN LA TOMA DE DECISIONES.

Este proceso de elaboración de informaciones que sirvan para la toma de decisiones se puede ver en la actualidad beneficiados por determinadas herramientas tecnológicas como son los Sistemas de Gestión de la Información con procesos automatizados e integrados que le permiten al directivo obtener diferentes datos en tiempo real y que le sirven, además del diagnóstico personal que hace el directivo con sus subordinados y clientes, para acelerar el proceso de tomas de decisiones.

**Jesús Báez Ojeda** y **Quesada López, 1982**, "Análisis y Diseño de Sistemas", Facultad de Economía, Universidad de La Habana, plantearon y dejaron claro la importancia del Sistema de Información Gerencial en los procesos de la Toma de decisiones, considerándolo hasta su propia razón de ser, "Las decisiones tomadas por los dirigentes de la organización … y el resultado final y los logros de los objetivos para los que el sistema existe, depende en grado considerable de la calidad y cantidad de información que ellos dispongan, de manera que en el conjunto de alternativas a seleccionar se tomen aquellas que para un criterio dado sean óptimas", este texto fue escrito para aplicar un Sistema de Información que permitiera mejorar la gestión contable de cualquier institución, fue un material de estudio incluido en el programa de enseñanza de los futuros contadores y económicos de Cuba, pues la idea fue de emplear un Sistema de Información en las organizaciones en sus diferentes procesos dentro de las divisiones o unidades o departamentos y siendo mejor iniciarse automatizando las gestiones contables, las mismas que intervienen en las decisiones financieras de conjunto con otros aspectos; por lo que el volumen de datos a procesar no es pequeño. Trajo consigo que en muchas ocasiones se corriera el riesgo de departamentizar la información, pero se siguió en muchos casos cada uno de los pasos o fases para diseñar el sistema por lo que el rango de errores fuera menor.

Puntualiza además, "… los mismos dependen de la estructura y las necesidades de información de cada organización,… poniendo a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar la toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y de las operaciones dentro de todo proceso se ejecuten eficazmente".

Como se aprecia la tendencia actual y futura de la toma de decisiones está en las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que si se logran aplicar correctamente con sistema de bases de datos integrados de todas las áreas de una empresa y aplicar modelos y aplicaciones matemáticas automatizadas que permitan realizar diferentes análisis, la toma de decisiones será mucho más eficaz, eficiente y oportuna.

Con estos sistemas los análisis financieros se pueden chequear a diario y hasta en cuestión de horas y minutos si la base de datos está preparada para procesar datos en tiempo real la cual generaría automáticamente cualquier reporte que se solicite entre ellos los estados financieros y el cálculo de las razones financieras, el análisis de los costos, de las ventas, etc. que permitirían corregir en cuestión de horas cualquier falla en las decisiones tomadas y que puedan llevar a la empresa a desviarse de los objetivos trazados en las estrategias desarrolladas tanto por áreas de decisión, así como por la estrategia maestra de la empresa.

Además estas técnicas ahorran tiempo en extraer la información, procesarla y realizar los cálculos pertinentes para obtener los resultados que se quieren analizar, tampoco se necesita específicamente de un contador para emitir el reporte de los estados financieros y que entregue el cálculo de las razones financieras, ni el análisis de los costos y los gastos, simplemente el gerente o los directivos con acceder a los reportes de las aplicaciones informáticas creadas pueden ver todos estos resultados y analizarlos en un tiempo mínimo después de pasadas las operaciones de una empresa lo que hace que la corrección pueda ser casi en tiempo real.

Para culminar, es importante tener en cuenta que la calidad de las decisiones que se tomen en una organización, dependerán en gran parte de la calidad de la información de que se pueda disponer, ésta debe ser actualizada, precisa, confiable, que facilite el proceso de análisis de tal manera que sea lo más aproximado a la realidad, es decir, trabajar a la luz de los hechos y los datos. **Brady Guarnizo Montaño.**

### 1.4 CONCLUSIONES PARCIALES:

1. Las empresas necesitan de la Planeación Estratégica para maximizar los resultados económicos, así como guía para la toma de decisiones y para minimizar los efectos negativos del futuro.

2. Siempre que se implemente una Planeación Estratégica en una empresa deben elaborase las estrategias funcionales que harán que ésta se materialice sin tanta dificultad.

3. Las estrategias funcionales por lo general son a corto plazo, pero en el caso de la financiera si se puede planificar a largo plazo lo que ayuda más en el proceso de toma de decisiones.

4. Los análisis de los estados financieros son una herramienta necesaria para el proceso de toma de decisiones y de evaluación del cumplimiento de la estrategia planificada por las empresas.

5. En la elaboración de las estrategias funcionales deben participar los directivos y trabajadores de las áreas claves para que se sientan parte del proceso de toma de decisiones y se vean reflejados en la estrategia con sus aportes concretos.

## CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA FINANCIERA.

### 2.1 INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este capítulo consiste en el diseño de los procedimientos generales y específicos para elaborar una estrategia financiera en una empresa cubana, permitiendo alcanzar las metas propuestas por la empresa en el plan estratégico organizacional y para mejorar la toma de decisiones de los directivos de la organización. Estos procedimientos permitirán ser más eficaz y eficiente en el momento de elaborar e implementar la estrategia financiera, única forma de poder planificar y controlar eficientemente los recursos financieros y de alcanzar las metas trazadas en el plan estratégico organizacional. También se explicarán algunas herramientas que se podrán utilizar para diagnosticar la situación de la entidad desde diferentes perspectivas como la concepción estratégica, los resultados financieros alcanzados durante varios años que permitan conocer como ha estado evolucionando o involucionando la organización y algunos costos en que incurre la empresa.

Para conducir de forma acertada una empresa se necesita en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, de información financiera oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible para que le sirva a la administración de fortalecimiento en su juicio o decisión sobre un tema determinado.[20][20]

### 2.2 DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA FINANCIERA QUE SIRVA DE COMPLEMENTO A LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones, para conducir adecuadamente una organización empresarial, resulta compleja y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso. Estas decisiones, que determinan en gran medida el éxito de una empresa y de su cuerpo de dirección, son el fruto de una gerencia inteligente y preparada.

Como parte de esa preparación, cualquier gerente, no importa en el segmento de dirección que se desempeñe, debe poseer una cultura que le permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero, si se tiene en cuenta que todo lo que se haga en cualquier área de la empresa, al final genera un impacto financiero.

Encontrar la forma óptima para financiar las actividades de la empresa, definir la combinación de fuentes financieras que reduzcan al mínimo los costos y donde el valor generado sea superior al

---

[20][20] MSc. Hernández Castillo, Damarys, MSc. Pérez Falco, Grisel, Lic. Reyes Hernández, Reynier, Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos. http://www.monografias.com.

costo para alcanzarlo, dentro de determinados límites de riesgo, constituye el problema fundamental de la dirección financiera en una empresa.[21][21]

En la **Figura # 2.1** se muestra el procedimiento general para elaborar una estrategia financiera en una empresa cubana. El mismo transita por seis fases, iniciando con la fase de **inicio** donde se realiza una reunión del equipo de dirección de la empresa para evaluar la necesidad de elaborar una estrategia financiera que apoye el cumplimiento del plan estratégico de la organización. La segunda fase es la de **análisis** en la cual se realizan varios procedimientos para estudiar qué es lo más oportuno para la empresa estos procedimientos son: Análisis con el departamento económico – financiero para el estudio del plan estratégico para valorar cómo a través de una estrategia financiera se puede llegar a las metas propuestas en éste, esto es porque este es el departamento que agrupa los técnicos y profesionales más vinculados a esta ciencia y son los que más probabilidades tienen de realizar la estrategia financiera, en caso de no sentirse preparado se pueden contratar especialistas para que apoyen a la empresa en la elaboración de ésta, analizar qué elementos del plan estratégico organizacional sirven como bases para la estrategia financiera, (Visión, Misión, la Matriz DAFO, Objetivos, etc.), y realizar por parte del departamento económico – financiero un diagnóstico de la situación financiera de la empresa en la actualidad y comparativamente con años anteriores.

El momento de la **planificación** permite que a través de sus procedimientos específicos se pueda definir de manera precisa las opciones estratégicas de la planificación financiera y desarrollar las acciones estratégicas que se emplearán en la estrategia financiera para facilitar la toma de decisiones y el cumplimiento del plan estratégico organizacional. Los procedimientos en esta fase son: Determinación de posibles decisiones que se pudieran tomar para mejorar la situación financiera según los resultados obtenidos que se puedan tomar para lograr cumplir el plan estratégico, decisión de elaboración de la estrategia financiera basada en las posibles decisiones que permitan revertir, consolidar o despegar a la empresa de la situación financiera actual y la elaboración de la estrategia financiera.

Luego sigue la fase de **ejecución** que son las acciones estratégicas que hará factible el desarrollo de la estrategia y con ésta alcanzar las metas financieras propuestas en el plan maestro de la organización. Esta etapa se materializa mediante dos procedimientos específicos

---

[21][21] MSc. Hernández Castillo, Damarys, MSc. Pérez Falco, Grisel, Lic. Reyes Hernández, Reynier, Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos. http://www.monografias.com.

los cuales se convierten en el momento cumbre de la estrategia y ellos son: Implementación de la estrategia financiera y elaboración del presupuesto para cumplimentar la estrategia financiera, que este último también tiene que ver con la etapa de la planificación.

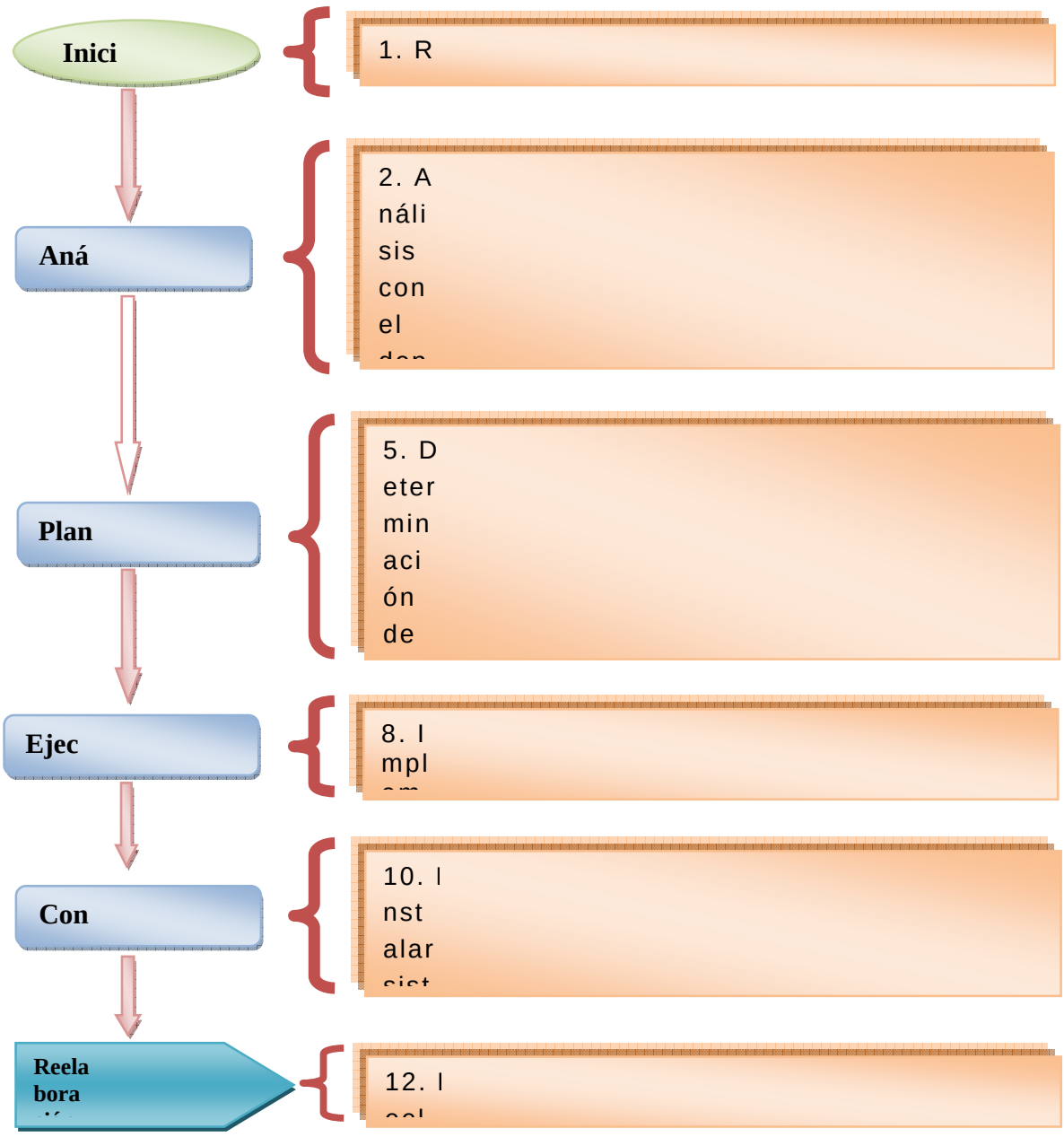


Figura # 2.1. Procedimiento para la elaboración de una estrategia financiera en una empresa cubana.

Fuente: Elaboración propia.

Para poder evaluar el cumplimiento de la estrategia se pasa a la fase de **control** la cual se encarga de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas y también constituye un mecanismo de retroalimentación con vistas a perfeccionar la estrategia y corregir las variaciones que se detecten, para esto se utilizan dos procedimientos uno instalar sistemas de control contable – financiero que permitan dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia financiera y la realización de reuniones para evaluar el cumplimiento de la estrategia financiera y corregir las variaciones que se detecten con el equipo de dirección de la empresa.

Como última fase se considera la de **Reelaboración de la Estrategia** la cual permite reelaborar nuevas estrategias cuando se cumpla el tiempo previsto en la estrategia aprobada o cuando se hayan alcanzado las metas trazadas, y para esto se vuelve aplicar de nuevo todos los procedimientos aquí expuestos. Esta fase siempre va antecedida de un buen análisis para ver si realmente se cumplieron todos los objetivos propuestos y revisar las imprecisiones que se cometieron en la implementación para sacar experiencias que no afecten próximas estrategias que se elaboren para seguir desarrollando y elevando los resultados de la empresa.

### 2.3 FASE DE INICIO.

Los procedimientos específicos son los que permiten que se puedan cumplir las diferentes fases de la estrategia financiera ya que son los complementos para lograr obtener los resultados necesarios por cada una de las etapas de la estrategia. La fase de inicio es la que permite realizar la primera valoración de cómo se va a comenzar a proyectar de manera estratégica sobre el área de resultado clave seleccionada, en este trabajo es la económica – financiera.

#### 2.3.1 REUNIÓN DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN.

Este primer paso del procedimiento es el que permite poner de acuerdo a todos los miembros del consejo de dirección de la necesidad de orientar que se elabore una estrategia financiera en función de poder hacer cumplir los objetivos trazados en el plan estratégico organizacional. Esta puede ser orientada, para su elaboración, al personal del departamento económico – financiero de la empresa o contratar a especialistas en el tema para que la elaboren y presenten la propuesta al equipo de dirección para su aprobación.

### 2.4 FASE DE ANÁLISIS.

La fase de análisis es la que permite realizar estudios y diagnósticos para poder, a partir de los criterios formados, entrar en la fase de planificación con el mayor nivel de conocimientos posibles sobre determinados elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de elaborar la estrategia financiera.

### 2.4.1 ANÁLISIS CON EL DEPARTAMENTO ECONÓMICO – FINANCIERO.

El segundo procedimiento permite aclarar los elementos más importantes del plan estratégico organizacional para que las estrategias financieras sea elaborada respetando cada uno de ellos y no pierda el enfoque ya que esta puede desvirtuar la visión, misión y objetivos del plan estratégico organizacional, así como sus valores organizacionales sino se elabora correctamente respetando los principios del plan estratégico organizacional.

En este estudio deben quedar esclarecidos todos los aspectos que recoge el plan estratégico como es la visión de la organización para ver como a través de la estrategia financiera se puede llegar a ese estado deseado por los directivos y trabajadores de la empresa. La misión ya que la estrategia no debe contemplar aspectos que no estén incluidos en ésta porque eso la hace perder el enfoque con que fue creada y puede en el futuro afectar el alcance de la visión propuesta. Los objetivos deben ser estudiados con precisión principalmente los que abordan los temas económicos – financieros de la empresa ya que estos son los que servirán de patrón a la hora de confeccionar la estrategia financiera. También debe estudiarse la matriz DAFO que se elaboró para confeccionar el plan estratégico organizacional para ver de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que interactúan con la entidad cuales inciden directamente en el área de resultado clave de economía y finanzas para tenerlas en cuenta a la hora de elaborar la estrategia financiera, de no verse nada reflejado en esa matriz DAFO respecto al área económico – financiero se recomienda elaborar una para definir los objetivos de la estrategia financiera. Entre los aspectos que deben quedar claros en el estudio son los valores de la empresa ya que estos no se pueden comprometer con la estrategia financiera.

También se debe analizar en este procedimiento que exista un plan organizativo, un presupuesto organizativo, sistemas financieros (preferiblemente automatizados) y una imagen pública de la empresa que la haga ser reconocida en el entorno económico nacional y en el internacional de ser posible.

### 2.4.2 ESTUDIO DEL PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.

Una vez realizado el estudio del plan estratégico organizacional de la empresa el siguiente procedimiento se basa en la selección de los elementos del plan que sirvan y aporten a la elaboración de las estrategias financieras para tomarlos como referencias. Entre

estos elementos no deben dejar de estar presentes los que ya se valoraron en el procedimiento anterior pero estos se deben reajustar a lo que se quiere reflejar en la estrategia financiera, pero hay que tener siempre presente que cualquier ajuste o elaboración de nuevos elementos, como por ejemplo los objetivos y las acciones, no deben variar el estado futuro deseado por el plan estratégico organizacional ya aprobado para la empresa.

La visión de la empresa puede ser analizada y de ser necesario elaborar una visión para el departamento económico – financiero que lo caracterice pero ésta debe estar acorde con la de la empresa.

La misión del departamento económico – financiero si debe ser elaborada con las características típicas de este departamento ya que la misión del plan estratégico organizacional es muy abarcador y es bueno que cada departamento logre tener una misión específica, la cual debe estar en concordancia con la de la empresa. Esta misión es la que va a marcar el camino a seguir por los especialistas que trabajan en esta área de resultado clave.

Del plan estratégico de la organización se deben tomar los objetivos que vinculan al área de resultado clave de economía y finanzas para a partir de estos elaborar la estrategia financiera y elaborar objetivos específicos y planes de acción para que se puedan cumplir los objetivos que la organización aprobó en su plan estratégico.

Si la matriz DAFO del plan estratégico organizacional no refleja las variables ambientales externas e internas vinculadas al área de resultado clave económica – financiera se debe elaborar una nueva matriz para valorar el entorno en el que se mueve esta área, si estuviera bien reflejada en la del plan estratégico no es necesario ya que se podría utilizar esta misma y darle la interpretación a las variables que afecten el área económico – financiero de la empresa.

Al analizar los valores propuestos en el plan estratégico se tienen que tener presente todo el tiempo en la estrategia financiera ya que ésta no puede comprometer el logro de estos valores por parte de los trabajadores y la empresa ya que afectaría la imagen, la misión y visión de la empresa.

### 2.4.3 REALIZAR DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.

Este procedimiento ayudaría a diagnosticar la situación financiera actual de la empresa y también realizar comparaciones con años anteriores para ver el desenvolvimiento que ésta ha tenido y revisar así las acciones y decisiones que se tomaron y que han llevado a la empresa al estado actual, y a partir de aquí ver como se puede revertir, despegar, consolidar

o elevar a planos superiores a la empresa, modificando positivamente su situación financiera actual. Para este procedimiento se deben aplicar los análisis de los estados financieros por sus diferentes métodos (estos dependen mucho de las personas que lo realicen ya que pueden usar los que crean sean más factibles para realizar el diagnóstico) pero se recomienda utilizar el cálculo de las razones financieras, especialmente las de liquidez para el caso de las empresas cubanas, ya que solo los activos circulante son los únicos activos que se consideran activos financieros, o sea que sirven de garantía para financiarse con terceros. El método horizontal, la valoración del crecimiento o decrecimiento del valor económico de la empresa en el tiempo, y también el análisis de los costos.

Este diagnóstico aflorará cual es la posición financiera de la empresa especialmente la situación de liquidez que presenta y en las condiciones que está operando los financiamientos según el nivel de deudas que contengan y como ha sido su comportamiento en el transcurso de los años así como las variaciones que tuvieron las diferentes partidas de los estados financieros.

**2.4.3.1 ANÁLISIS FINANCIERO.**

El análisis financiero de una empresa es una herramienta fundamental para analizar el desenvolvimiento que está obteniendo ésta en el tiempo, comparándose con ella misma y con otras empresas del mismo sector.

Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico, sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

El análisis del balance o del patrimonio de la empresa es el primer paso del análisis económico – financiero y permite evaluar entre tantos aspectos los siguientes: La situación de liquidez, la capitalización y el equilibrio financiero.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Competir eficientemente
- Maximizar la participación en el mercado
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades

El análisis financiero es una técnica tan útil para la interpretación de la información contable producida por los entes económicos que el grupo de usuarios que a él acuden tiene una cobertura prácticamente ilimitada. A pesar de ello, se acostumbra a clasificar dichos usuarios en los siguientes grupos: Otorgantes de crédito, inversionistas, directivos y administradores; entidades gubernamentales, compañías de seguros, sindicatos de trabajadores y público en general

Cada uno de estos grupos de personas o entidades interesadas en los resultados que se obtienen a través del análisis financiero, dirige su atención hacia algunos de los elementos e indicadores calculados, teniendo en cuenta el objetivo particular buscado. Sin embargo, otros índices son útiles para todos los grupos indistintamente de los propósitos individuales.

El análisis financiero es un instrumento de trabajo, tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cual se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de las empresas.

En resumen los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables de una entidad y que sirvan de comparación con otras del mismo sector.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- **Índices de liquidez**. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- **Índices de Gestión o actividad**. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento**. Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- **Índices de Rentabilidad**. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Entre los métodos más utilizados en el análisis e interpretación de los estados financieros están el análisis comparativo horizontal, el método simple o de las razones simples, el método gráfico y el método vertical, en este trabajo se aplican los dos primeros métodos los cuales se analizarán de manera independiente porque solo se pretende realizar un diagnóstico que valore el comportamiento de la empresa en los cuatro últimos años y que sirva de referencia a la hora de elaborar la estrategia financiera y que demuestre la relación existente entre el análisis financiero y la toma de decisiones.

**2.4.3.1.1 MÉTODO DEL ANÁLISIS COMPARATIVO HORIZONTAL O DINÁMICO.**

El método de análisis horizontal se utiliza para analizar las variaciones existentes entre diferentes años y determinar si la empresa ha ido obteniendo un crecimiento o decrecimiento económico.

El método horizontal es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante el se informa si los cambios en las actividades y los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles partidas de los estados financieros merecen mayor atención por obtener cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones, lo que lo hace más efectivo para evaluar esta última.

El procedimiento de análisis por este método es el siguiente:

- Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos períodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación, uno es el año corriente, o sea el año en curso o el último año objeto de estudio, y el año base que es el año anterior al escogido para valorar sus variaciones.
- Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).
- Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del período más reciente o año corriente y en la segunda columna, el período anterior o año base. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).
- Se crea otra columna que muestre los aumentos o disminuciones, que reflejen la diferencia entre las cifras registradas en los dos períodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).
- En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones del porcentaje. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del período base multiplicado por 100).
- En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior). Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1 hubo una disminución, y cuando es superior hubo un aumento.

El diagnóstico por el método horizontal refleja el desenvolvimiento que ha tenido la empresa en un año respecto al anterior para ver si sus partidas variaron favorable o desfavorablemente.

A partir de este diagnóstico comparativo se crean los primeros criterios acerca de la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial la cual se puede valorar de eficiente o

ineficiente según los resultados revelados en el análisis y este hace reflexionar acerca de aplicar otros métodos más integrados para ver en el tiempo cuál fue la evolución del valor económico de la empresa y cómo se fue comportando a pesar de estos resultados los indicadores de liquidez de la empresa.

**2.4.3.1.2 ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DEL VALOR ECONÓMICO DE LA EMPRESA EN EL TIEMPO O ANÁLISIS COMPARATIVO.**

El análisis que se realiza para diagnosticar si la empresa había tenido un crecimiento o decrecimiento de su valor económico en el tiempo parte del método horizontal el cual como ya se ha explicado consiste en calcular la diferencia existente de cada una de las partidas entre el año analizado y el año anterior. Para determinar la variación sufrida por la empresa respecto a su valor económico, desde un año base escogido, siempre el último año del análisis, hasta varios años antes que se decidan escoger para el estudio, los cuales no deben ser menos de tres. Para realizar el análisis se utilizan los valores obtenidos en la columna de las variaciones de las cuentas del Balance General y del Estado de Resultado de cada año analizado por el método horizontal y se realiza una sumatoria por cada una de estas cuentas obteniendo como resultado un crecimiento o decrecimiento del valor económico de la empresa donde se analiza cuáles son las cuentas que más han afectados y se buscan las causas de estas variaciones para tenerla en cuenta a la hora de elaborar la estrategia.

Antes de que se pueda aseverar con toda certeza cualquier criterio final de la situación financiera sería bueno analizar algunas razones financieras de liquidez que serán explicadas para ver si la relación existente entre los activos y pasivos llevan al mismo razonamiento acerca de la situación financiera de la empresa.

**2.4.3.1.3 RAZONES O RATIOS FINANCIEROS SIMPLES.**

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa y si ha existido en el transcurso del tiempo un crecimiento o decrecimiento sostenido.

Los Ratios, matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus directivos, instituciones financieras bancarias, asesores, capacitadores, el gobierno, proveedores, etc.

Para la elaboración de una estrategia financiera de una empresa cubana es importante valorar las razones de liquidez ya que son las que permiten conocer cómo es que se está

financiando a corto plazo la empresa y además son las que interactúan directamente con las cuentas del activo circulante, ya que en Cuba es el activo que se considera como activo financiero, como ya se explicó anteriormente.

El análisis de liquidez mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

Las razones son varias pero entre las más utilizadas están las que se explican a continuación en este trabajo las cuales serán utilizadas en el diagnóstico de la situación financiera. Se explicarán su forma de cálculo y su interpretación para que sirvan de guía a los directivos y especialistas del área económica – financiera para la elaboración de la estrategia financiera.

El Capital Neto de Trabajo (Fondo de Rotación o de Maniobra): El cual se define como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa". Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Índice de Liquidez General (Razón Corriente): Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. Por sí sólo no refleja la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación.

La interpretación de esta razón financiera debe realizarse conjuntamente con otros resultados de comportamiento, tales como los índices de rotación y prueba ácida, aunque

todo parece indicar que las razones estimadas sobre valores históricos, pueden señalar más eficientemente la situación de las empresas, en el corto plazo, frente a sus obligaciones.

Índice de Prueba Ácida: Es similar al índice de solvencia con la excepción de que el inventario es excluido, el cual suele ser el activo circulante menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

La liquidez inmediata o índice de tesorería es la forma más severa de analizar la situación financiera de una empresa ya que esta prueba se deriva de la prueba ácida deduciéndole a ésta las cuentas por cobrar y las inversiones temporales en los activos circulantes, o sea es el activo circulante disponible, por lo que este indicador refleja el dinero existente con que se cuenta en un momento exacto en el tiempo para saldar una determinada deuda a corto plazo.

Rotación del Inventario: Este indicador como bien se expresa en su fórmula permite evaluar el promedio de veces que rota el inventario durante un año en una entidad, siendo importante ya que el inventario es el que permite que a través de sus ventas haya mayor liquidez y así poder saldar todas las deudas a corto plazo contraídas con terceros. Para el caso de una empresa industrial como es el caso en la que se realiza este trabajo se plantea que la rotación ideal debe ser mayor de tres veces al año.

Plazo Promedio de Inventario: Este índice nos permite saber según el valor obtenido en la rotación de inventario, que se da en veces, cada cuantos días como promedio se mueve el inventario de la entidad, este evalúa si la estrategia de ventas de una entidad es favorable y tiene una gran importancia ya que este indicador se utiliza como referencia para hacer la planificación de compra de los inventarios o materias primas para no quedar la empresa en un momento dado con déficit de inventario o materias primas para la fabricación de las producciones programadas.

En la rotación de las cuentas por cobrar se mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación. Esto nos permite conocer como promedio cuantas veces al año logramos hacer efectivo los cobros. Este indicador es muy importante ya que es el que nos va a propiciar los resultados para valorar si la política de cobro aplicada por la empresa está siendo eficiente o no y a partir de aquí tomar nuevas decisiones ya que estas cuentas son las que nutren directamente las cuentas de caja y banco para poder mantener la operatividad de la empresa, junto con esta razón se analiza también el promedio de las cuentas por cobrar que no es más que reflejar la rotación en días y esto permite saber si estamos cumpliendo con los parámetros normados para ello, que en Cuba es de 30 días.

La rotación de las cuentas por pagar sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año. Este indicador expresa en veces cada qué tiempo logra la empresa como promedio cumplir con sus obligaciones a corto plazo, que entre más se alargue mejor es para la empresa, pero hay que tener cuidado no se vaya a caer en niveles que puedan convertir a la empresa en un cliente poco confiable y dañe su imagen y con esto el acceso a financiamientos comerciales y bancarios. El rango de día dispuesto para ser eficiente en este indicador está en los 90 días, que se puede conocer al calcular el promedio del plazo de las cuentas por pagar que no es más que dividir 360 días del año comercial por la rotación de las cuentas por pagar.

Las razones de endeudamiento, de rentabilidad financiera y de rentabilidad económica también son razones que aunque no están contempladas en las de liquidez se pueden valorar en el diagnóstico ya que aportan informaciones importante como conocer la relación existente entre los recursos propios y los recursos ajenos, o sea como se comporta las deudas respecto a los Activos Totales de la empresa, con la rentabilidad financiera se puede estimar si los recursos propios generan suficiente utilidades para la empresa y ésta se da en por ciento, lo mismo ocurre con la rentabilidad económica pero en este caso se valora si los Activos Totales generan suficiente utilidades para el mejor desempeño financiero de la empresa. Estos análisis son los que permiten ubicar la situación de la empresa en cuanto al endeudamiento o apalancamiento, así como la calidad de los activos con que cuenta la empresa para generar niveles de ganancias suficientes que permitan a la empresa salir de sus deudas a corto plazo y de otros compromisos con la sociedad socialista, también saber si el patrimonio que respalda la gestión financiera es suficientemente bueno para generar los niveles de utilidad neta que se necesitan para poder seguir invirtiendo en la empresa en función de mejor resultados futuros.

Como se puede apreciar existen varios ratios a evaluar para determinar cómo se está comportando la liquidez de la empresa y otros elementos financieros y esto permite que se tomen decisiones constantemente para corregir las deficiencias que están influyendo en el deterioro de cualquiera de ellos.

Las fórmulas que se utilizan para el cálculo de las razones escogidas se anexan al final del trabajo. Ver anexo # 1.

**2.4.3.1.4 LOS COSTOS DE LA EMPRESA.**

El costo por peso de producción de la empresa también debe ser estudiado y analizado ya que este es uno de los elementos que más deterioran los resultados de las empresas, pero son también de los que más se puede influir sobre ellos para buscar elevar los niveles

de eficiencia de la empresa. De no poder lograr bajarlo a los niveles necesarios para obtener resultados favorables se debe negociar con las instituciones del Ministerio de Finanzas y Precio que se subsidien estas producciones, ya que en Cuba – aunque como empresa socialista debe buscar ser eficiente y rentable – no es política de Estado de cerrar empresas ineficientes y dejar desempleados a sus trabajadores por lo que se deben aprovechar los mecanismos existente para perfeccionar este indicador.

**2.4.3.1.5 FLUJOS DE EFECTIVO.**

Este es un estado financiero de mucha utilidad para el trabajo del área económica – financiera y para los altos directivos de la empresa ya que es el que permite controlar el origen y destino del efectivo de la empresa. Este estado financiero permite tomar las decisiones más acertada para cumplir con la política de cobros y pagos trazada por la empresa, así como revisar si se está cumpliendo eficientemente.

En este estado se recoge todo lo referente a las salidas y entradas de efectivo por las diferentes cuentas de ingresos y gastos lo cual permite en estudios futuros analizar el comportamiento del dinero en diferentes momentos del año para así planificar tácticas para poder desenvolverse mejor entre los clientes y los proveedores. En este estado de ser posible se pueden desglosar las deudas por los principales proveedores para darle prioridad a la hora de pagar, así como la de los principales clientes para realizar todas las gestiones necesarias para lograr el cobro de las producciones vendidas a ellos.

En el caso del flujo de efectivo proyectado sería una buena herramienta para definir las prioridades futuras a la hora de efectuar cobros y pagos y que sirva como referencia a los proveedores para que cuando se negocie con ellos compras a créditos poder pactar con seriedad los plazo y el tiempo en que se deben pagar las obligaciones que se contraigan.

**2.5 FASE DE PLANIFICACIÓN.**

Esta fase es la que permite realmente que a partir de los conocimientos adquiridos por los estudios y diagnósticos realizados en la empresa tomar la decisión de elaborar la estrategia financiera con sus procedimientos específicos, en esta fase es donde queda elaborado el documento que recoge todos los elementos que lleva una estrategia para poderla poner en práctica luego a través de la implementación.

**2.5.1 DETERMINACIÓN DE POSIBLES DECISIONES PARA MEJORAR LA SITUACIÓN FINANCIERA.**

Este procedimiento es un paso muy ligado al anterior ya que según se vaya realizando el diagnóstico financiero se puede ir efectuando valoraciones de varias alternativas o decisiones a tomar para influir sobre como modificar los resultados obtenidos que serán las

que servirán como bases para elaborar las acciones de la estrategia financiera y poder alcanzar planos superiores en esta área de resultado clave.

En este procedimiento es bueno escribir en el momento del análisis de cada indicador financiero las posibles soluciones a los problemas presentados o las decisiones que se pudieron haber tomado para corregir el resultado obtenido, para que sirvan como base a la hora de elaborar los objetivos estratégicos, los criterios de medidas, la estrategia específica y especialmente el plan de acción que es donde se materializa las acciones tácticas para cumplir la estrategia.

**2.5.2 DECISIÓN DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA.**

Este procedimiento permite que una vez realizados los estudios y diagnósticos necesarios se pueda a partir de los procedimientos anteriores tomarse la gran decisión de elaborar la estrategia financiera e implementarla para poder con ésta lograr reforzar la estrategia maestra de la empresa.

Esta decisión que casi siempre se toma desde el mismo inicio en que el equipo se reúne para evaluar esta posibilidad, se propone como un procedimiento porque aquí se refiere a la decisión a partir de los criterios que ya se han creado con el estudio y diagnóstico de la empresa en los aspectos mencionados como procedimientos antecesores a éste.

**2.5.3 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA.**

Este procedimiento es el que va a permitir reflejar en un documento toda la estrategia financiera elaborada por el personal del departamento económico – financiero o los especialistas contratados y es el que va a servir de guía a los trabajadores de esa área de resultado clave y al equipo de dirección de la empresa para ir evaluando el resultado alcanzado por la empresa en este aspecto.

**2.5.3.1 Procedimiento Específico para el Diseño de la Estrategia Funcional en el Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas.**

Para el diseño de esta estrategia funcional en el Área de Resultado Clave de Economía y Finanzas se definen los siguientes aspectos:

**Misión:** Debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio – económico del Área de Resultado Clave evaluada en las estrategias funcionales.

**Áreas de Resultados Claves:** Expone el punto crítico del área funcional, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.

**Objetivo Estratégico:** Define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.

**Criterios de medidas:** Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.

**Estrategia Específica:** Expresa cómo lograr el cumplimiento del Objetivo Estratégico

**Plan de Acción:** Constituye los pasos a seguir para el éxito de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento

Estas estrategias funcionales tienen como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico, por cada punto crítico del Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, toda vez que las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, deben irse modificando en aras de las nuevas necesidades de la entidad, todo en estrecha relación con la estrategia maestra y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental.

Este procedimiento es aplicable a todas las Área de Resultados Claves de una organización.[22][22]

### 2.6 FASE DE EJECUCIÓN.

La fase de ejecución es donde se logrará llevar a término la implantación y materialización de la estrategia financiera siendo ésta la más difícil de todas porque debe lograrse un comprometimiento por parte de los trabajadores y directivos de la empresa para que ésta marche sin dificultad y poder de esta forma lograr los objetivos trazados en la misma.

#### 2.6.1 IMPLEMENTACIÓN.

Este procedimiento permite poner en funcionamiento o en marcha los objetivos y acciones trazadas en la estrategia financiera, aplicando métodos y medidas que lleven a los trabajadores a asimilarla y apoyarla para su mejor funcionamiento. Este paso tiene mucho que ver con el recurso humano de la empresa que es el que va a determinar si ha sido factible lo planificado o si se logró motivar a éstos lo suficiente como para que pusieran todo su empeño en las acciones para cumplir con la estrategia.

#### 2.6.2 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Una vez elaborada e implementada la estrategia financiera se debe elaborar un presupuesto que permita controlar la implementación y cumplimiento de ésta, este debe incluir todos los indicadores económicos necesarios para que la estrategia se cumpla sin

---

[22][22] MSc. Hernández Castillo, Damarys, MSc. Pérez Falco, Grisel, Lic. Reyes Hernández, Reynier, Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos. http://www.monografias.com.

dificultad y lo más realmente posible, este procedimiento es un complemento de la implantación de la estrategia ya que es el que va a permitir traducir la estrategia en valores monetarios para lograr sus resultados, dicho de otra forma es el que garantizará que la estrategia cuente con los recursos financieros necesarios para su cumplimiento.

### 2.7 FASE DE CONTROL.

Esta fase es la fase que servirá de retroalimentación a los directivos y diseñadores de la estrategia para ver si se está cumpliendo con lo plasmado en ésta. Esta fase reviste una gran importancia ya que si no se chequea el cumplimiento de la misma de forma periódica puede que el camino que tome la empresa sea totalmente diferente al previsto en la estrategia financiera. Se debe cada vez que se realicen los procedimientos específicos de esta fase hacer un plan de acciones para corregir las deficiencias detectadas y tratar de corregir las variaciones que se detectaron en el proceso de control, monitoreo y supervisión de la estrategia financiera.

#### 2.7.1 INSTALAR SISTEMAS DE CONTROL CONTABLE – FINANCIERO.

En este procedimiento específico de la estrategia se debe instalar el sistema de control que es el que va a permitir evaluar y corregir la estrategia según los resultados que se vayan mostrando en el tiempo. Este sistema debe ser capaz de dar la más amplia información posible para poder evaluar la estrategia de forma periódica y poder tomar decisiones en cuanto a las variaciones que se detecten en el proceso y cumplimiento de la misma.

Una vez instalados los sistemas de control, si son eficientes, ya no hará falta instalar otros para próximas estrategias pero si sería bueno tener la visión de que se deben actualizar periódicamente y de ser posible vincularlos con otros sistemas que permitan obtener resultados superiores para la toma de decisiones.

#### 2.7.2 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO.

Este procedimiento permite evaluar y controlar los resultados obtenidos y realizar análisis para ver si están en correspondencia los resultados con la estrategia implementada, y a través de estas reuniones darle seguimiento y tomar nuevas decisiones que logren en caso de variaciones no previstas encaminar de nuevo a la empresa a los resultados que se proponen en la estrategia.

Para realizar la evaluación de los resultados se pueden aplicar los análisis financieros aquí expuestos y otros que no se expusieron, ya que no se iban a tratar en este trabajo, para

medir los resultados concretos alcanzados por la empresa y ver si las decisiones tomadas fueron efectivas durante los períodos que se determinen estudiar.

Entre las variables más comunes para medir la toma de decisiones financieras están: Acceder a préstamos, reducir los periodos de inventarios, acelerar el otorgamiento de créditos, obtención de mayores plazos de créditos comerciales y bancarios, la utilización del factoraje, disminuir el ciclo de cobro y aumentar el de pago; realizar descuento por pronto pago, invertir dentro de la misma empresa, generar financiamientos propios, la utilización del arrendamiento financiero y operativo, disminución de los gastos y los costos y otras series de decisiones más que se pueden tener en cuenta.

Los indicadores a evaluar para ver si las decisiones tomadas han sido efectiva son varios aquí se exponen algunos de ellos:

1. Valoración del comportamiento del ciclo de cobros y pagos, analizar si han alcanzados resultados satisfactorios logrando disminuir el ciclo de cobro y aumentando el ciclo de pago hasta los valores permisibles.

2. Valoración de rotación de los inventarios, revisar si el ciclo de rotación del inventario ha ido subiendo de forma positiva y si la calidad del mismo es favorable para la empresa.

3. Valoración de los índices de liquidez, estudiar si se ha logrado elevar el capital de trabajo y si los índices de liquidez general, prueba ácida y de tesorería han ascendido de manera satisfactoria elevando la liquidez de la empresa a través de fuentes de financiamiento internas y externas.

4. Valoración de los índices de rentabilidad, estudiar cómo se han ido desarrollando estos indicadores los cuales deben verse beneficiado con el aumento de las utilidades que se logren alcanzar por parte de la empresa y a través del aumento de las ventas y disminución de los costos.

5. Valoración de los costos, analizar el comportamiento y si han ido disminuyendo gradualmente hasta alcanzar valores óptimos para obtener un margen de contribución favorable y analizar que se estén contabilizando adecuadamente para no enmascarar las ineficiencias del proceso de producción en los costos elevados.

### 2.8 FASE DE REELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La fase de reelaboración de la estrategia es la que nos permite después de analizado el cumplimiento de la estrategia trazada elaborar nuevas estrategias para seguir elevando los niveles de eficiencia y eficacia en el área económica – financiera de la empresa.

### 2.8.1 REELABORACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS.

Este procedimiento es necesario tenerlo en cuenta porque cada vez que se llegue al tiempo previsto para la culminación de la estrategia o se valoren el cumplimiento de los objetivos se debe decidir por reelaborar otra estrategia que siga consolidando los logros alcanzados o que permitan reevaluar lo hecho para realizar una nueva que corrija las deficiencias e insatisfacciones que quedaron de la anterior.

Esta fase siempre va antecedida de un buen análisis para ver si realmente se cumplieron todos los objetivos propuestos y revisar las imprecisiones que se cometieron en la implementación de la anterior para sacar experiencias que no afecten próximas estrategias que se elaboren, para así poder seguir desarrollando y elevando los resultados de la empresa y a partir de este momento cuando se decida la elaboración de una nueva estrategia se procede con todos los procedimientos antes expuestos.

En este capítulo se ha podido plasmar los procedimientos necesarios para realizar una estrategia financiera, esto no quiere decir que sean los únicos ya que existen otros, pero aquí se trató de explicar más ampliado los pasos para que sirvan de referencia a directivos y especialistas de áreas económicas – financieras que deseen desarrollar estrategias financieras en sus empresas para trabajar con proyección estratégica y lograr la sostenibilidad de su entidad.

## 2.9 CONCLUSIONES PARCIALES.

1. Se propone un procedimiento general para mejorar la gestión financiera en las empresas cubanas, que transita por las fases de inicio, análisis, planificación; ejecución, control y reelaboración de la estrategia. Se detallan además procedimientos específicos que permiten diagnosticar la situación financiera y elaborar la estrategia financiera de la empresa.

2. El procedimiento que se propone tiene como finalidad elaborar una estrategia que permita mejorar la gestión financiera y esto a su vez provocará un mejoramiento de la efectividad y eficiencia de la actividad económica – financiera de las empresas. En el desarrollo del procedimiento general queda explícitamente definido un momento para medir el comportamiento de la estrategia y poder evaluar el cumplimiento para en caso de existir variaciones corregirlas periódicamente.

3. Entre los procedimiento propuestos existe uno que demuestra que una vez que se comienza a trabajar con concepción estratégica se deben seguir reelaborando nuevas estrategias una vez que se evalúe el cumplimiento de las metas propuestas o se haya vencido el tiempo propuesto para su cumplimiento.

4. La elaboración de una estrategia financiera apoya la efectividad del proceso de toma de decisiones y permite medirlo a través de indicadores predefinidos.

## CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA.

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico financiero realizado a la empresa objeto de estudio a partir de varios métodos de análisis financieros incluyendo las razones de liquidez, además se muestra el documento elaborado como estrategia financiera y al final recoge una valoración de los resultados obtenidos durante el tiempo de aplicación de la estrategia financiera en la empresa a partir de variables de tomas de decisiones financieras.

El diagnóstico financiero de una empresa es vital a la hora de decidirse por elaborar una estrategia financiera ya que éste permitirá identificar la situación actual de la empresa, los indicadores financieros más deficientes, las partidas que más inciden en los resultados evaluado por el especialista, así como las áreas que más están incidiendo en éstos. Luego de obtener los resultados de los análisis realizados se pasa a diseñar la estrategia en la cual se debe tener en cuenta como revertir la situación existente en los resultados económicos alcanzados por la empresa.

Este diagnóstico se puede realizar aplicando varias herramientas como son las encuestas, los análisis financieros en sus diferentes métodos, las entrevistas, etc., en el caso que el especialista sea de la misma entidad pudiera omitir la encuesta y las entrevista por conocer el funcionamiento de la empresa, pero cuando los especialistas son personas externas a la empresa si es bueno utilizar éstas para tener una idea de cómo es el funcionamiento de la empresa y su concepción estratégica y financiera.

### 3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA CERÁMICA.

La situación actual de la empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud es de depauperación de la industria la cual ha continuado a ojos vistas en los últimos 5 años y a raíz de concluir un proceso inversionista, el cual no contó con el capital de trabajo suficiente para la arrancada de la principal planta de producción (vajillas) y la búsqueda inicial de capitales con muy pocas facilidades de devolución, se unieron a las ya abultadas deudas en divisas que tenía acumuladas la empresa.

En este contexto la máxima dirección del país le dio una atención priorizada a la actividad ceramista en el territorio.

De acuerdo a la tecnología existente toda la producción de cerámica de la industria pinera se realiza sobre o en moldes de yeso, de diferentes procedencias y tipos. Estos se elaboran en la propia empresa y tienen vida limitada. Desde principios del 2004 no se importa 1 gramo de yeso para los moldes de formación de los platos entre otros surtidos. Del

yeso nacional apenas suministraron en el 2005 unas 20 toneladas, que constituye un 10% de las necesidades anuales, según Plan de Negocios. Además la calidad de este material tampoco es estable.

Otro renglón en crisis son los hornos principal equipo tecnológico de la industria y el mayor consumidor de energía. Cada uno de estos equipos debe tener acondicionados como mínimo 45 vagones o carros de quema, con sus correspondientes cápsulas y soporte refractario para la cocción eficiente de vajillas. Desde el 2002 no se adquiere material refractario para los mismos, por lo que hoy se explota a un alto nivel de ineficiencia tanto energética, como de la calidad de los productos que se obtienen. A ello se unen los continuos derrumbes con sus correspondientes pérdidas económicas.

Los inventarios de materias primas y materiales en los dos últimos años se llevaron a un nivel por debajo de lo medianamente admisible, pues lo existente se agotó irremediablemente y no es que se abogue por trabajar con altos niveles de inventarios pues económicamente ello no es viable, pero dada la situación que vive el país y la ubicación geográfica de la industria (en la Isla de la Juventud), y específicamente las altas y bajas de la transportación marítima de carga desde y hacia la Isla hace que se exijan inventarios relativamente más altos que los económicamente aconsejables. Para retomar el mismo ejemplo de los moldes de yeso, dada la carencia de yeso y su no adquisición hizo que muchos moldes se explotaran 10 veces más de lo usual, con su consecuente afectación a la calidad de los productos y la eficiencia energética.

Los medios de transporte existen prácticamente sólo en el control de medios básicos, pues realmente no se cuenta con nada, partiendo desde un sencillo montacargas en la planta vajillera, donde el mismo es imprescindible para el trasiego interno de cargas.

Todo lo anteriormente expuesto ha conllevado a que la industria se explote ineficientemente, con altos índices de roturas en proceso del producto intermedio o semiproducto, así como del producto terminado y la calidad de este último ha dejado mucho que desear. Esto a su vez ha incrementado las pérdidas y por consiguiente los gastos tanto directos como indirectos de producción, a lo que se une una utilización irracional de la valiosa fuerza de trabajo, y que finalmente arrojó pérdidas muy por encima de lo previsto.

La empresa cuenta en la actualidad con tres fábricas de cerámicas las cuales son: la I, II y III congresos del PCC la que se destinan a la producción principalmente de cerámica vajillera, ornamental y en menor medida a los sanitarios.

La fuerza de trabajo, a pesar del éxodo de una parte de la misma, continúa en su colectivo con 337 trabajadores, manteniendo un alto sentido de pertenencia, lo cual puede

evidenciarse por el hecho de que el 72% acumula entre 15 y 25 años de permanencia. Este hecho debe considerarse, ya que este tipo de industria requiere de calificación, unida a habilidades manuales y artesanales que sólo se adquieren con el tiempo.

La empresa Cerámica tiene definida como **MISIÓN** la de producir cerámica de alta calidad competitiva cubriendo la demanda del mercado de forma rentable para la empresa y clientes sobre la base de un personal altamente calificado y explotando con eficiencia los recursos disponibles, propiciando así el incremento constante de nuestro negocio.

Su **VISIÓN** se ve reflejada en una tecnología de avanzada, moral de trabajo alta, calidad exportable, envases atractivos, buen equipo de Marketing y posicionamiento entre los principales clientes caracterizan a la empresa de Cerámica "Botija" como líder del sector.

Determinó como **VALORES COMPARTIDOS** los siguientes:

**Sentido de pertenencia:** Sentirse orgulloso y comprometido con la organización y sus productos.

**Actitud positiva ante el cambio:** Disposición para inducir y asimilar transformaciones y enfrentar riesgos.

**Ejemplaridad:** Actuar siempre con abnegación, optimismo, honradez y honestidad, siendo defensores firmes de los principios y conquistas de nuestra Revolución Socialista.

**Disciplina:** La puntualidad, el estricto cumplimiento del deber, de las regulaciones, normas y procedimientos establecidos y el correcto comportamiento laboral y social.

Las **ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE** son: Comercialización y Venta de Productos, Calidad, Ciencia e Innovación Tecnológica, Gestión Económico-Financiera, Gestión de los Recursos Humanos, Perfeccionamiento Institucional y Prevención y Enfrentamiento a la Corrupción y al Delito.

En anexos al final del trabajo se puede ver el Objeto social, los lineamientos estratégicos y los objetivos para el año 2007. (Ver anexo # 2)

### 3.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA CERÁMICA.

El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras.

#### 3.3.1 MÉTODO DEL ANÁLISIS COMPARATIVO HORIZONTAL.

El análisis del Balance General y el del Estado de Resultado se inició por el método horizontal para que se tenga una visión más rápida de lo que ha sucedido durante los tres

últimos años en la situación financiera de la Empresa Cerámica “Botija” Isla de la Juventud este período abarca de diciembre del 2003 a diciembre del 2006.

En el análisis realizado del año 2004 respecto al 2003 se pudo apreciar que fue un año donde los saldos de las cuentas disminuyeron abismalmente principalmente la cuenta de los Activos Fijos que varió en $ -12 653 570.00 afectada por la cuenta de Inversiones Materiales que de $ 8 728 533.00 en el 2003 se quedó en saldo cero en el 2004. En el caso de los Activos Circulantes la variación llegó hasta los $ -1 430 995.00 donde dentro de ésta las cuentas Otros Activos Circulantes, Adeudos del Organismos y Efectivo en Banco fueron las que más disminuyeron significativamente.

La disminución de los Activos Totales ascendió a la suma de $ 14 098 093.00 siendo una cifra significativa ya que esta disminución es del 67 % con respecto al año 2003.

En el Pasivo más el Patrimonio la mayor variación estuvo en el Patrimonio, específicamente en la cuenta Inversión Estatal que al estar muy relacionada con la cuenta de los Activos Fijos disminuyó en $ 9 990 137.00 y la cuenta de los Pasivos a Largo Plazo también tuvo una gran reducción al variar en $ - 2 065 659.00 representando una disminución del 57 % respecto al año anterior, el Pasivo Circulante aunque en menor medida también disminuyó drásticamente al descender en un 53 % que representó $ 1 989 138.00, afectado principalmente por la cuenta de Provisiones para Reparaciones Generales que de $ 1 149 900.00 en el 2003 cerró el 2004 con saldo cero en su cuenta.

Como se puede apreciar este año (2004) desde el punto de vista contable se hicieron muchos ajustes en diferentes partidas por lo que el valor de la empresa se devaluó desde los $ 21 012 650.00 a $ 6 914 557.00 disminuyendo en un 67 % respecto al año anterior.

La variación en el estado de resultado fue bastante desfavorable ya que los ingresos totales disminuyeron en $ 1 184 993.00 y los gastos totales solo en $ 119 949.00 lo que incluye un alto aumento de los costos de ventas algo que se reflejó muy negativo en el estado de resultado donde la pérdida varió en un saldo desfavorable de $ 1 065 043.00.

En el análisis del 2005 respecto al 2004 se puede apreciar que la disminución del valor económico de la empresa disminuyó en total en un 4 % lo demuestra que la empresa siguió disminuyendo las cuentas de los Activos y los Pasivos más el Patrimonio, para que se tenga una idea general según el resultado del análisis los activos disminuyeron en $ 259 397.00, de ellos $ 146 613.00 son de los Activos Fijos Tangibles y $ 140 447.00 de los Activos Circulantes, donde las principales partidas que afectaron esta disminución fueron el Efectivo en Banco y los Inventarios Totales. En los Pasivos más el Patrimonio la cuenta que más incidió fue la de Obligaciones a Largo Plazo con una disminución de $ 1 077 631.00.

En este año el Estado de Resultado, aunque de forma general mejoró con respecto al año anterior, tampoco se puede valor las variaciones como un resultado positivo dado que aunque los ingresos totales aumentaron en un 19 % los gastos lo hicieron en 22 % lo que nos demuestra que las pérdidas siguieron aumentando lo que precisa que la gestión financiera – productiva – comercial que ha realizado la empresa no ha sido lo suficientemente eficiente ni eficaz y esto se refleja en que las pérdidas de la empresa aumentaron en el año 2005 respecto al 2004 en un 26 %.

El año 2006 siguió la misma tendencia de los años anteriores, o sea, disminuyendo el valor de las cuentas de los activos, los pasivos y el patrimonio. Pero para este año la peculiaridad fue que el activo que más disminuyó fue el Activo Circulante donde su descenso llegó hacer de $ 420 461.00, variando principalmente los inventarios que disminuyeron en $ 380 650.00 representando el 53 % del total de la disminución de los Activos Totales cuyo valor descendió en $ 708 486.00.

En los Pasivos más el Patrimonio las mayores afectaciones se vieron en las cuentas de Inversión Estatal con un descenso de $ 229 908.00 y la de Efectos y Cuentas por Pagar Largo Plazo que disminuyó en $ 167 288.00 sin embargo el Pasivo circulante aumentó demostrando que este año hubo un ligero aumento de los créditos comerciales de los proveedores.

El año 2006 es el último año objeto de estudio en el diagnóstico realizado, el cual a pesar de los resultados negativos en su Estado de Resultado logró detener el nivel de variación tan elevado que venía presentando y logró obtener una mayor variación en los ingresos que en los gastos. El resultado que se alcanzó en este análisis fue el siguiente: los ingresos totales se incrementaron en un 7 % respecto al año 2005 mientras que los gastos lo hicieron en un 4 % aunque el resultado no es alentador, al menos en los años estudiados, se puede apreciar que este es el único donde los ingresos tienen variaciones más favorables que los gastos lo que logró que la pérdida solo se incrementara en un ligero 0.03 % que aunque es un resultado desfavorable desde el punto de vista de la gestión de la empresa al menos es más alentador ya que al parecer puede que sea el momento de empezar a revertir la situación económica.

A partir de este diagnóstico comparativo se crean los primeros criterios acerca de la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial la cual se puede valorar de muy ineficiente por los resultados revelados en el mismo y hace reflexionar acerca de aplicar otros métodos más integrados para ver en el tiempo cual fue la evolución del valor económico de la

empresa y como se fue comportando a pesar de estos resultados los indicadores de liquidez de la empresa.

### 3.3.2 ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DEL VALOR ECONÓMICO DE LA EMPRESA EN EL TIEMPO O ANÁLISIS COMPARATIVO.

Para determinar la variación sufrida por la empresa desde diciembre del 2003 a diciembre del 2006, respecto a su valor económico, se utilizó el procedimiento explicado en el capítulo II en el epígrafe 2.4.3.1.2 Análisis del crecimiento o decrecimiento del valor económico de la empresa en el tiempo o análisis comparativo y el resultado en general de las principales cuentas de dicho análisis se reflejan gráficamente en este trabajo.

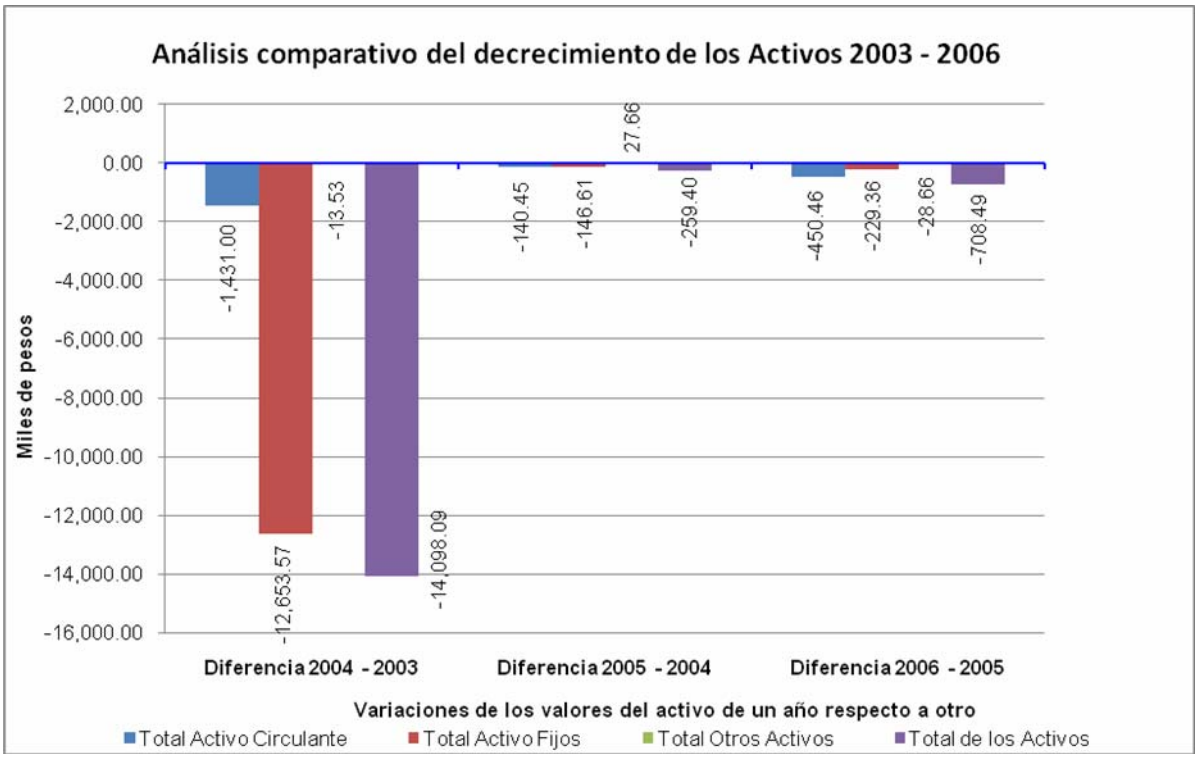



Gráfico 3.1 Análisis comparativo del decrecimiento de los Activos desde 2003 al 2006.

En las cuentas de activos este decrecimiento se refleja principalmente en la cuenta de activos fijos Tangibles que disminuyó en $ 13 029 546.00 dado por la depuración de muchas instalaciones que tenían ociosas**.** En los activos circulantes que es el activo operativo de la empresa la partida descendió en $ 2 021 903.00 afectando con esto el capital de trabajo. En total el activo alcanzó un decrecimiento desde el año 2003 al 2006 de $ 15 065 976.00, esto se demuestra en el gráfico 3.1.

En los Pasivos más el Patrimonio el decrecimiento se manifestó con mayor variabilidad en las cuentas del patrimonio que son las cuentas más afectadas, esto es dado porque hubo una gran afectación en los activos fijos y estas cuentas guardan mucha relación en las

contabilizaciones que se generan por ellas, donde su valor se redujo en $ 10 619 190.00. También se puede apreciar una gran reducción en los pasivos a largo plazo los cuales disminuyeron en un saldo de $ 3 310 578.00, no siendo así en los pasivos a corto plazo que aunque disminuyó su valor fue de poco más de un millón de pesos, y en esto incidió que no se contabilizaron las provisiones para las reparaciones generales desde el 2004 y cuyo saldo en el 2003 sobrepasó el millón de pesos, estos datos se expresan mejor en el gráfico 3.2.

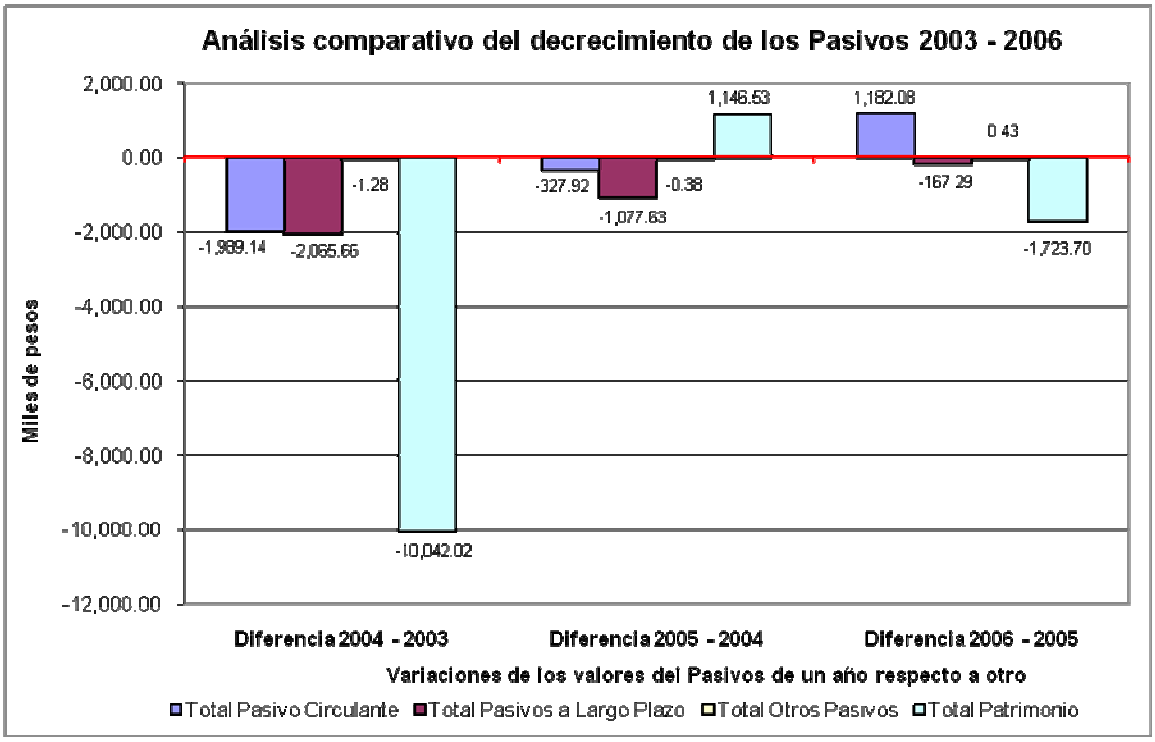



Gráfico 3.2 Análisis comparativo del decrecimiento de los Pasivos desde 2003 al 2006.

El decrecimiento del Estado de Resultado durante el período que se analiza se comportó de la siguiente manera: Los ingresos totales alcanzaron una disminución de $ 880 885.00 mientras que los gastos totales se incrementaron en $ 442 930.00, todo los contrario a lo que debía haber pasado, por este resultado es que durante el período estudiado las pérdidas ascendieron a $ 1 323 815.00, valor este muy desfavorable para una empresa socialista que se plantea que deben ser eficientes y eficaces en el gráfico 3.3 se puede apreciar mejor este resultado.

Como se puede apreciar la empresa durante los tres años analizados tuvo un gran decrecimiento económico – financiero lo cual demuestra la falta de concepción estratégica para revertir la situación existente con la adquisición de materias primas, la producción, los costes, las ventas y los ingresos que puedan llevarla a la obtención de mejores resultados.

Estos datos también se pueden ver reflejados en la Tabla que está en el Anexo # 3.

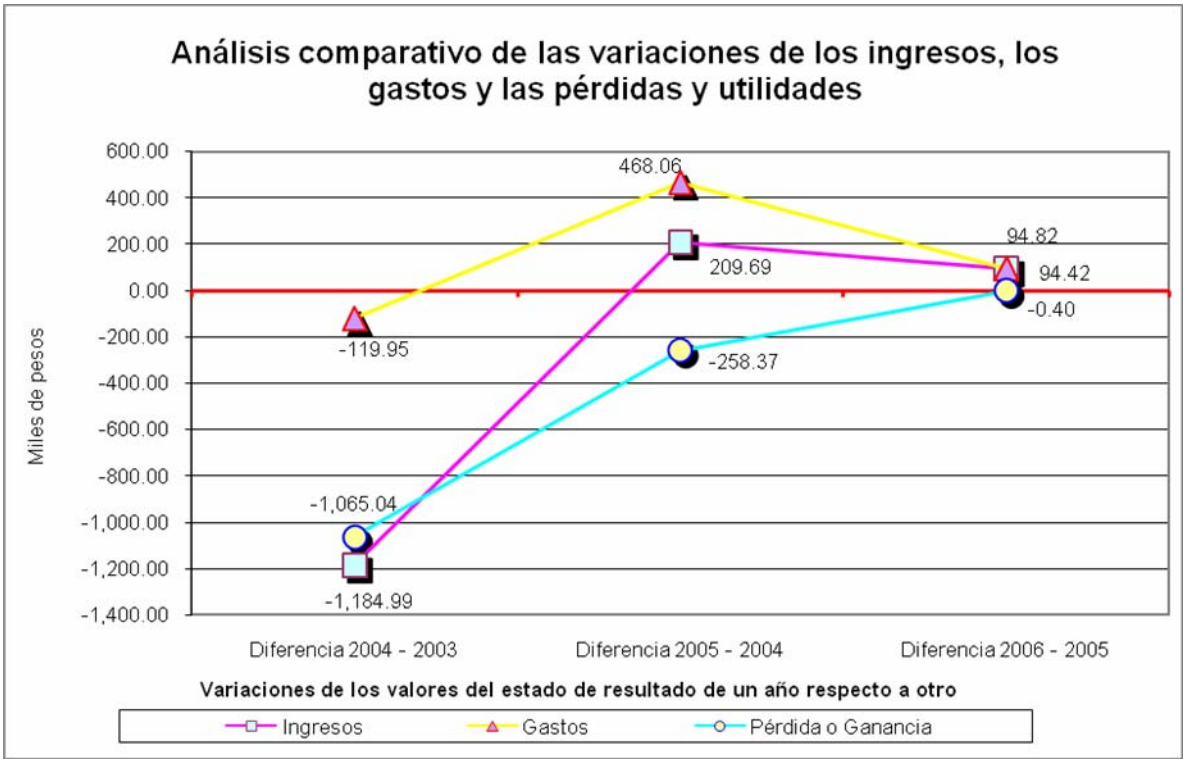



Gráfico 3.3 Análisis comparativo de las variaciones de las cuentas del estado de resultado.

Antes de que se pueda aseverar con toda certeza el criterio plasmado con anterioridad se analizarán algunas razones financieras de liquidez que serán explicadas para ver si la relación existente entre los activos y pasivos llevan al mismo razonamiento que el anterior o esta disminución ha provocado una cierta mejoría en la situación financiera de la empresa.

**3.3.3 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS SIMPLES.**

El resultado del diagnóstico realizado a la empresa Cerámica “Botija” mediante el análisis financiero realizado a partir del cálculo de las razones financieras simple es el siguiente:

Los cálculos que se realizaron para valorar el comportamiento del capital de trabajo durante el período estudiando muestra que el mismo fue muy variable ya que en los años 2003 y 2006 el capital de trabajo alcanzó valores negativo, o sea el capital de trabajo era inexistente, de $ 225 041.00 y $ 1 111 958.00 respectivamente, mientras que en los años 2004 y 2005 el capital de trabajo fue favorable alcanzando el máximo valor en el año 2005 donde el capital de trabajo ascendió a $ 520 578.00 y el 2004 $ 333 103.00. Este resultado demuestra a primera vista que el decrecimiento no fue del todo desfavorable y que al parecer el año 2005 fue el de mejores resultados en la relación Activos Circulantes – Pasivos Circulantes el cual se corroborará a través del análisis de otras razones financieras pero este

resultado general demuestra la inestabilidad de la gestión financiera – productiva de la empresa.

En el análisis que se realizó sobre la razón de liquidez general se apreció un comportamiento en correspondencia con el capital de trabajo según los años analizados, en el 2003 y 2006 el índice estuvo por debajo del valor 1.0 lo que demuestra que en ese momento todo el activo circulante no podría cubrir todas las obligaciones a corto plazo contraídas con terceros, el año 2005 alcanzó el máximo valor del índice de liquidez general al alcanzar 1.36 unidades el cual se traduce en que por cada peso de obligaciones a corto plazo contraídas contaba con $ 1.36 peso de sus activos circulantes para hacer frente en caso de una liquidación total de la deuda pero el 2004 este índice aunque sobrepasó el valor 1.0 fue menor que el 2005 llegando solo a los 1.17 unidades lo que lo pone muy cerca del punto donde el capital de trabajo se hace cero o que para liquidar sus deudas debía entregar todos sus activos circulantes. Este indicador para ser favorable debe de estar cerca de 2 veces y como se puede apreciar en este análisis ningún año se acerca a este valor.

En el índice de liquidez de la prueba ácida el resultado manifestado en el transcurso de los años investigados se comportó similar al índice de liquidez general presentando sus mejores indicadores en los años 2004 y 2005 pero no fueron suficientes para alcanzar los niveles de eficiencias que necesita esta empresa ya que todos los años los valores alcanzado están por debajo de 0.3 unidades lo que plantea que no cuenta ni con al menos $ 0.30 por cada peso a liquidar a corto plazo y en el 2006 específicamente el índice no llegó a 0.11 por lo que contaba con solo $ 0.10 por cada peso de deuda contraído, este indicador por lo general debe estar alrededor del valor 1.0 lo que demuestra que ha sido muy desfavorable los resultados de éste en la empresa.

La liquidez inmediata o de tesorería mostró resultados bastantes desfavorable en el año 2006 donde solo alcanzó 0.03 veces, esto quiere decir que solo disponía para pagar al instante $ 0.03 por cada peso de deuda, si a esto se le incluye que todo el efectivo en banco ellos no lo tienen disponible porque parte de este está en cuenta plica como garantía de pago de las amortizaciones de los créditos podemos inferir que este valor es mucho menor.

En el análisis de la rotación del inventario este indicador es muy desfavorables ya que durante los años diagnosticados la empresa nunca sobrepasó las 1.2 rotaciones por año, siendo el año de mayor rotación el 2006 con un valor de 1.19 veces, lo que hace que el plazo promedio de inventario sea de 303 días, esto explica que se lograba producir y vender las producciones con muy poca frecuencia. Estos indicadores demuestran porque se ha dificultado tanto elevar los índices de liquidez ya que al no poder realizar la producción con la

frecuencia necesaria no se puede obtener los ingresos planificados para recuperar lo invertido y así poder liquidar las deudas contraídas a corto plazo, no se explica lo sucedido en los años anteriores porque los resultados son más desfavorables que el 2006.

El análisis de la rotación de las cuentas por cobrar reveló que en el año 2003 este indicador se comportaba de manera favorable al alcanzar 16.9 veces la rotación de las cuentas por cobrara en un año, esto quiere decir que en ese año como promedio se lograba hacer efectivo el cobro de las deudas cada 21 días, estando por debajo de lo que platean las normas financieras para este indicador que es de 30 días. Luego de este año hubo un cambio radical de forma desfavorable donde el índice de rotación pasó hacer de 6.0; 6.3 y 6.8 en el año 2004; 2005 Y 2006 respectivamente, lo que demuestra como este indicador se fue deteriorando en el tiempo lo que provocó que el plazo promedio de las cuentas por cobrar fueran ascendiendo paulatinamente llegando a sobre pasar el valor estándar previsto para este indicador. Los promedios de la rotación de las cuentas por cobrar fueron: en el año 2004, 59 días; el año 2005 alcanzó los 57 días y el 2006 aunque disminuyó un poco esto no fue representativo siendo el promedio alcanzado de 52 días.

En la rotación de las cuentas por pagar se pudo verificar que el comportamiento de las misma fue muy inestable pero de los cuatros años estudiados en tres logró mantenerse financiada por los créditos de los proveedores ya que en el año 2003 el cálculo muestra que la empresa pagaba sus obligaciones a corto plazo 0.5 veces al año que a razón del promedio de la rotación de las cuentas por pagar significa que lograba realizar un pago como promedio cada 687 días más de un año para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, el año 2004 la rotación disminuyó hasta alcanzar 3.65 veces que representaba lograr efectuar los pagos cada 136 días como promedio, indicador todavía muy alto para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la empresa. El año 2005 fue un año en este aspecto muy favorable ya que estuvo por debajo de lo estandarizado para esta razón que según la literatura dice que este índice debe estar alrededor de los 90 días y en este año se alcanzó una rotación de 8.1 veces que significó que como promedio se liquidaran deudas a corto plazo cada 44 días. Pero el año 2006 reafirma la inestabilidad de las políticas financieras para lograr mejores resultados ya que volvió a disminuir el indicador de la rotación de las cuentas por pagar hasta los 1.57 veces que en día representaron pagar deudas cada 229 días como promedio.

Como se puede apreciar este indicador fue muy variable como muchos de los otros lo que deja entender que no existen políticas y estrategias bien definidas en función de mejorar estos indicadores.

La razón de endeudamiento ha sido muy variable en los cuatro años de estudios pero en el 2006 alcanzó su máximo deterioro al llegar esta relación a 0.49 veces, representando que por cada peso de Activo Total se contaba con $ 0.49 de recursos ajenos siendo este indicador favorable ya que el apalancamiento financiero está al 49 % y esto a minimizado los riesgos al no tener que la empresa asumir todas su operaciones con sus propios recursos.

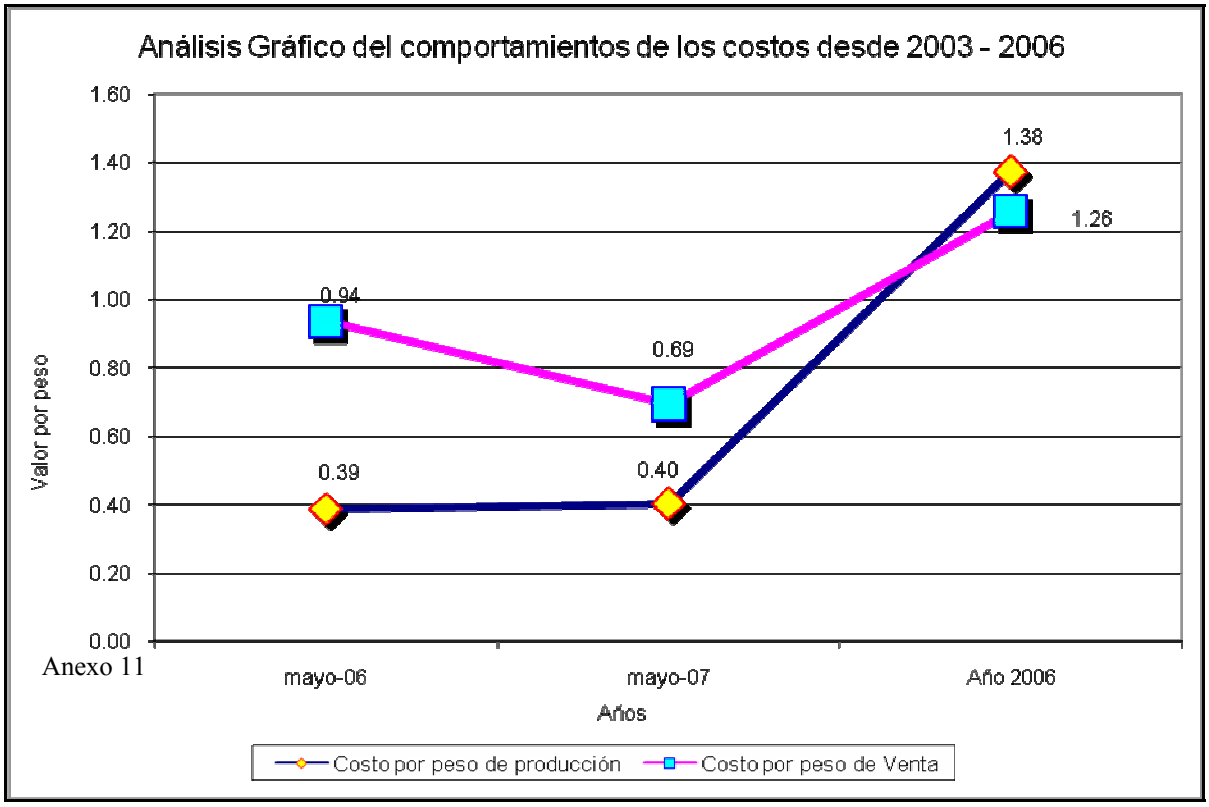
La razón de rentabilidad financiera fue descendiendo desde 0.43 % en el 2003, que de por sí era bajo, hasta – 41.89 % lo que representa que las utilidades respecto al patrimonio han disminuido en 141.89 % demostrando la ineficiencia de los recursos financieros que no son capaces de generar la utilidad necesaria para enfrentar todos los compromisos contraídos por lo que se puede afirmar que no existe rentabilidad financiera.

La razón rentabilidad económica tuvo un comportamiento similar a la rentabilidad financiera ya que de 0.28 % en el 2003 bajó de manera sostenida hasta llegar en el 2006 a los -21.27 % representando una disminución de las utilidades respecto a los Activos Totales de 121.27 %, para esta razón también se pude aseverar que no existe rentabilidad económica ya que los por cientos negativos están dados por las pérdidas que muestran los estados financieros las cuales son bastante elevadas.

Todos los indicadores analizados en este trabajo se muestran también anexados gráficamente en los anexos para un mejor entendimiento del comportamiento comparativo entre diferentes indicadores y períodos. (Ver anexos # 4 y 5)

**3.3.4 LOS COSTOS DE LA EMPRESA.**

El costo por peso de producción de la empresa también fue muy variable y según fueron pasando los años se fue deteriorando afectando éste los niveles de utilidad e incrementando las pérdidas obtenidas por la empresa a pesar de algunos subsidios que se le


Análisis Gráfico del comportamientos de los costos desde 2003 - 2006
1.60
1.40
1.20
1.00
0.80
0.60
0.40
0.20
0.00
Valor por peso
0.94
0.69
0.39
0.40
1.38
1.26
mayo-06
mayo-07
Año 2006
Años
Costo por peso de producción
Costo por peso de Venta

Anexo 11