

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño e implementación de un procedimiento para elaborar la estrategia financiera en las empresas del Consejo de la Administración Provincial, Sancti Spíritus.

Autora: Norma Mislady Bernal Veloso

Tutora: Lic. Daisel García Bello

Consultante: M S.c Reñiré Esquivel García

Sancti Spíritus, junio2011



“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 mi tesis de grado para optar por el título de licenciada a mi esposo e hijos que soportaron tantas horas de mi ausencia, a mis queridos padres que con tanto amor me supieron encaminar por los senderos de la vida, a mis amigos y compañeros que me han ayudado tanto liberándome de mis preocupaciones, se la dedico a todo aquel que tenga el espíritu de luchar por querer saber más en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la posibilidad que me dio la asociación nacional de economista de cuba otorgándome la carrera contabilidad y finanzas para optar por el título de licenciada, a la Revolución cubana por permitir y exigir que se preparen sus estudiantes cada día más para elevar su nivel.

Agradezco a mi tutora Daisel García Bello por el apoyo brindado en la elaboración y culminación de este trabajo investigativo, a los directores y económicos de las empresas del consejo de la administración provincial que me autorizaron y apoyaron en la investigación realizada.

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

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios de Sancti Spíritus, la cual está orientada en lograr un papel protagónico en el Desempeño Económico Financiero del territorio que provoque la continua comunicación de las entidades del Territorio en función de su asesoramiento.

Este trabajo recoge teóricamente los fundamentos y conceptos principales de la planeación estratégica, la estrategia financiera, la eficiencia organizacional y el análisis e interpretación de los estados financieros como herramienta para la elaboración de la estrategia financiera que permita elevar la eficiencia organizacional.

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, 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 análisis de la tendencia a partir del año 2006 hasta el 2010 y el comportamiento de los indicadores financieros escogidos que determinan el pronóstico hasta el 2013.

INTRODUCCIÓN

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

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.

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 ⁽¹⁾.

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” **(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.)**

Con el nuevo escenario, lo territorial debe cobrar una nueva dimensión, ya que aparecen nuevos objetivos interregionales desde el espacio su nacional, 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 Motejo R 2002.)**

Las empresas del Consejo de la Administración Provincial (CAP) de Sancti Spíritus desde el comienzo del Período Especial se vio como las 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 continuar trabajando de forma constante, así como con el deterioro de su tecnología. Estas empresas poseían planes estratégicos elaborados con anterioridad pero no habían 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 problemática existente era la siguiente:

Ø 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.

Ø 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.

Ø Tienen elevados valores en el costo por pesos de producción, afectando esto los indicadores de utilidad de la empresa.

Ø 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.

Ø Elevada fluctuación del personal en determinadas áreas de resultados claves.

Ø Presentan elevados niveles de deudas tanto a proveedores como a acreedores.

Luego de analizada la situación problemática de las empresas del CAP de Sancti Spíritus se formula el siguiente **problema de investigación**: la no existencia de una estrategia financiera.

El objetivo general

Diseñar e implementar un procedimiento para elaborar una estrategia financiera, que contribuya a mejorar la toma de decisiones en las empresas subordinadas al CAP de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis bibliográfico que permita fundamentar teóricamente estrategia financiera y toma de decisiones.
2. Diseñar un procedimiento para elaborar una estrategia financiera en las empresas.
3. Implementar el procedimiento en las empresas del CAP de Sancti Spíritus.
4. Evaluar si se mejoró la toma de decisiones por parte de la dirección en las empresas del CAP Sancti Spíritus.

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 las empresas del CAP de Sancti Spíritus.

El problema planteado hace que se exprese la siguiente **hipótesis** la cual se sintetiza en: Si se diseña e implementa un procedimiento para elaborar la estrategia financiera, entonces se podrán tomar mejores decisiones en las empresas del CAP de Sancti Spíritus.

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 las empresas y la utilización de la estrategia financiera para la toma de decisiones por parte de la dirección de las empresas 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 las empresas del CAP de Sancti Spíritus.

Métodos Teóricos

Método de Análisis y Síntesis: Para la caracterización y diagnóstico de los resultados financieros de las empresas 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 las empresas.

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 las empresas del CAP de Sancti Spíritus, así como valorar el cumplimiento de los planes estratégicos de etapas anteriores.

Tipo de investigación

Exploratoria ya que este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema poco estudiado en las empresas del CAP de Sancti Spíritus, en este caso se estudia la elaboración de una estrategia financiera que sirva de apoyo para la toma de decisiones de los directivos en las empresas del CAP de Sancti Spíritus. La investigación será descriptiva al realizar un diagnóstico encaminado a medir diferentes variables financieras e identificar la

actual situación financiera de las empresas del CAP de Sancti Spíritus para elaborar una estrategia financiera que sirva de apoyo para la toma de decisiones. También será importante ya que se 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 la misma 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 un procedimiento para elaborar 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 un procedimiento para elaborar una estrategia financiera que permita a los dirigentes de las empresas del CAP de Sancti Spíritus 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 las empresas del CAP de Sancti Spíritus 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. Esta recuperación podría generar nuevos empleos y elevar el poder adquisitivo de sus trabajadores.

Para su presentación, este trabajo de diploma 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, 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

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)

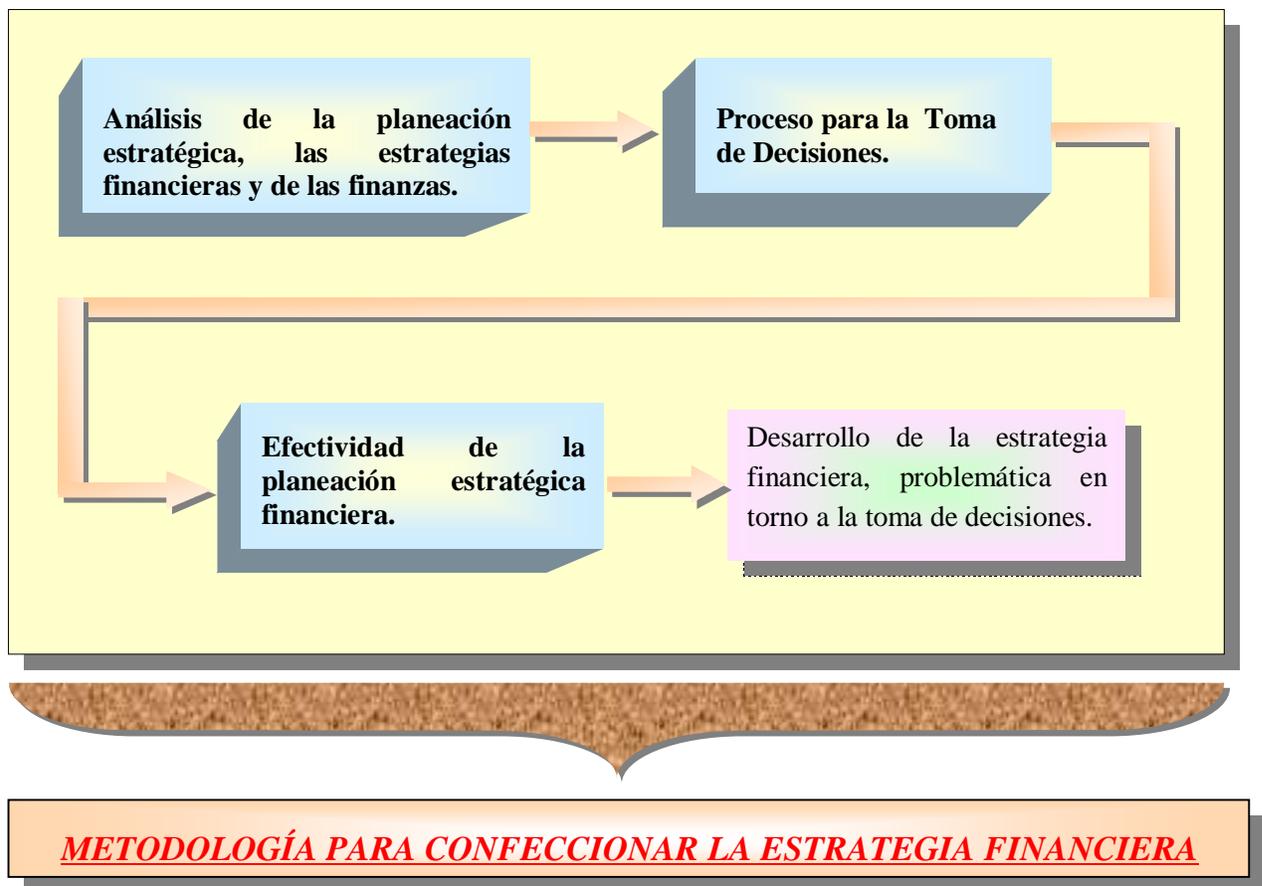
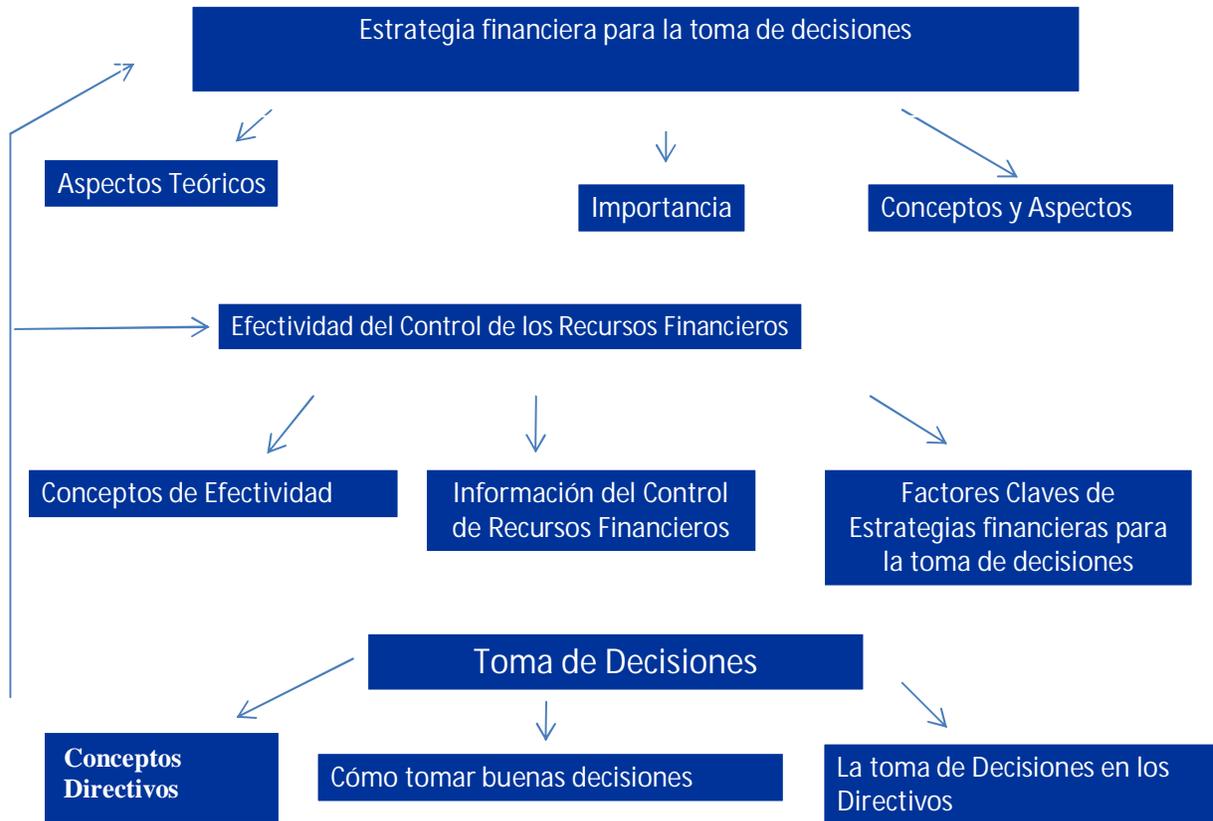


Figura 1.1: Hilo conductor para la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

HILO CONDUCTOR



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 modificaciones 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.

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.

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 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 de importancia decisiva para el desarrollo de algo.

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.

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).**

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.

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.

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)**

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 tiene sus orígenes en el campo militar y se remonta a la civilización griega, en ella se consideraba la palabra estrategia; de estrategias como general, jefe. Ardido 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 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. (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.)

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.

Analizando estas definiciones vemos como toda organización cuenta con una estrategia, no necesariamente adecuada, aunque nunca lo formule explícitamente.

Luego de revisar los conceptos de Estrategia dados por varios autores, podemos definirla de la siguiente manera:

" La estrategia es un factor clave en el éxito organizacional, en tanto que constituye un programa de decisiones que orienta los objetivos, propósitos, y metas, consigna los recursos y acciones para enfrentar los cambios del entorno y determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su Misión y Visión "

1.2.1.2 ESTRATEGIA SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

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(**Menguzzato, M., y Renau, Juan J. La dirección estratégica de la empresa. Capítulo 8. pág 169)**

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 crecimiento¹ (**Menguzzato, M., y Renau, Juan J. La dirección estratégica de la empresa. Capítulo 11. pág 234.**)

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 actuación de esta estrategia son: reestructuración del liderazgo y de la organización reducción o reasignación de activos, reducción de costos 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**). 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.

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)

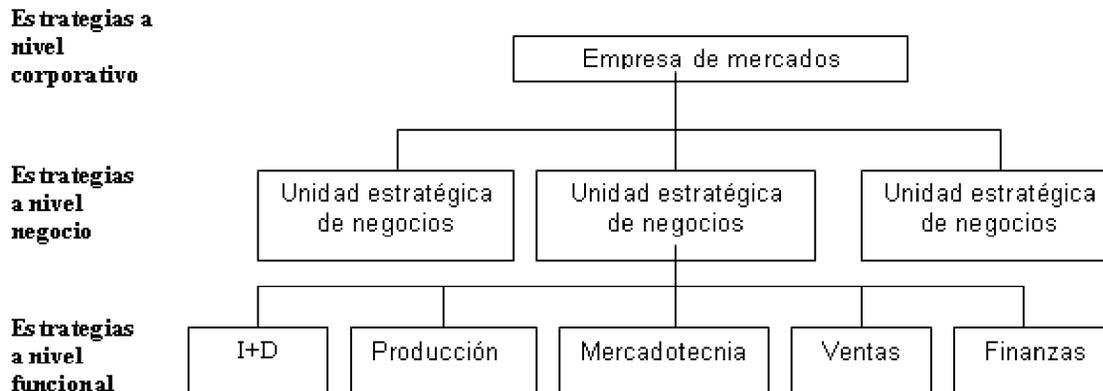


Figura 1.2 Tres niveles de la estrategia.

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

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 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, estrategia a nivel de unidad empresarial. Por ejemplo, si la estrategia a nivel de negocios exige el mercadotecnia, producción, recursos humanos), de modo que ellas sustenten la 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 **(María González, Finanzas, <http://www.gestiopolis.com>. Trabajo publicado en el año 2003.)**

El término “finanzas” proviene del latín “finís” 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.

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** 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. **(Finanzas en Admón. Pág. 215. Editorial McGraw-Hill. 9na Edic. Vol 1. Año 1995. México DF. México)**

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 **(Reynier Reyes, Damarys Hernández y Grisel Pérez. Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones <http://www.monografias.com>.)**

“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. **(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:

- Ø La sobre vivencia de la empresa.
- Ø La independencia en la toma de decisiones.
- Ø 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 diferencia 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:

- Ø 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.
- Ø Se quiera mostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera.

- Ø Se pretenda responder a los financiadores y proveedores cuál es la estrategia financiera para que sepan cómo se prevén las proyecciones futuras de la empresa.
- Ø 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.

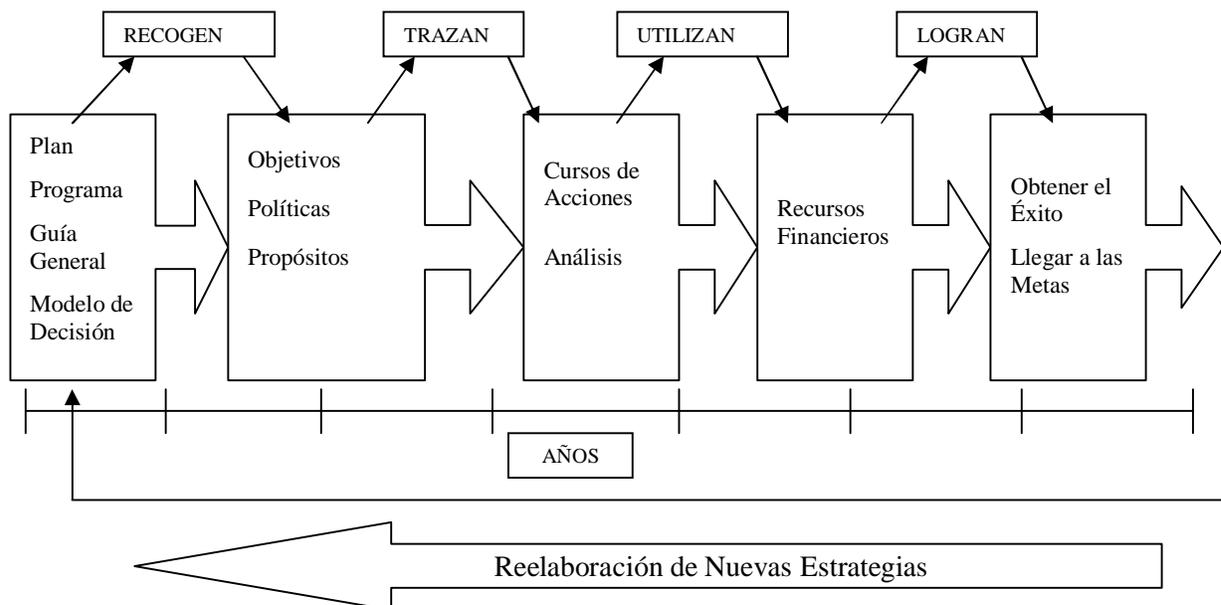


Figura 1.3 Esquema de la estructura y proceso de una Estrategia Financiera.

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 a cabo 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:

- Ø 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.
- Ø Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
- Ø Intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
- Ø Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- Ø 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.
- Ø 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. Empezar algo, o encargarse de una dependencia o negocio. Resolverse o determinarse a efectuar una acción. Adoptar, emplear, poner por obra.

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

Decidir. (Del lat. *decidire*, cortar, resolver). Cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable. *Decidir una cuestión.* **Resolver** (ll *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.

Ø De Inversión.

Ø De financiamiento.

Ø 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 más 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. **(María Emilia Barrera, Toma de decisiones, artículo publicado en internet, sitio**

www.gestiopolis.com)

Etapas de la Toma de Decisión

- Ø Identificación y diagnóstico del problema
- Ø Generación de soluciones alternativas
- Ø Evaluación de alternativas
- Ø Selección de la mejor alternativa
- Ø Evaluación de la decisión
- Ø 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 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.

Ø Maximizar: es tomar la mejor decisión posible

Ø 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.

Ø 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:

Ø Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.

- Ø Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Ø Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Ø Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Ø 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 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:

- Ø ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?
- Ø ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?
- Ø ¿Cómo podremos asegurarnos de que no sucedan?
- Ø ¿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

(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.

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.

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:

- Ø Solicitar acciones oportunas y eficaces en caso de detectarse algún problema o incoherencia en resultados.
- Ø Organizar datos para relacionarlos con modelos anteriores o con estándares externos.
- Ø Descubrir las causas o efectos de una situación detectada mediante el análisis de indicadores u otra clase de herramientas.
- Ø 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".

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 Montaña.**

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 elaborarse 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.

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.

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 costo para alcanzarlo, dentro de determinados límites de riesgo, constituye el problema fundamental de la dirección financiera en una empresa. (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>.)

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 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.

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.

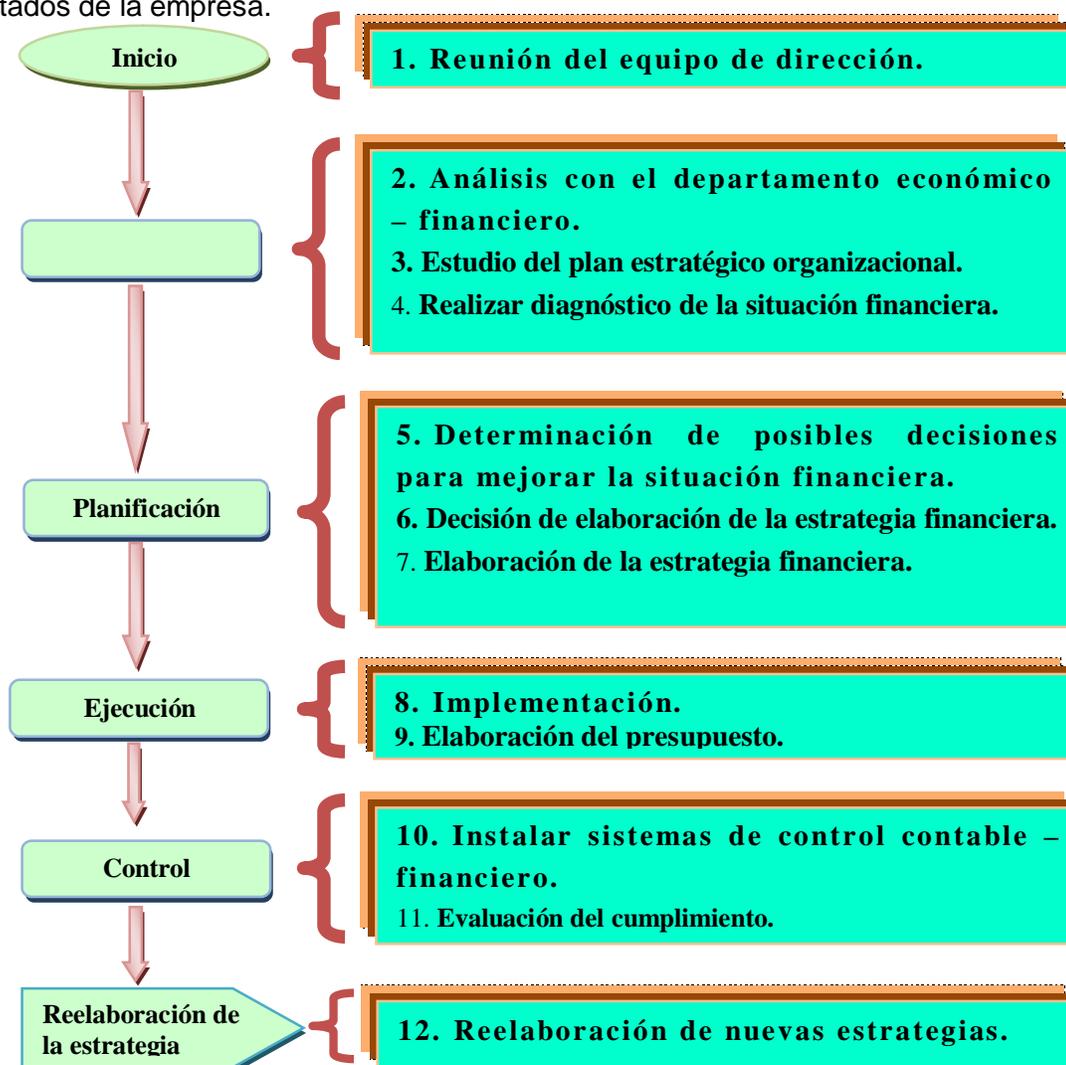


Figura # 2.1. Procedimiento para la elaboración de una estrategia financiera en una empresa cubana.

Fuente: Elaboración propia.

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.

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.

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 REALIZAR DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

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:

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

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:

- Ø **índices de liquidez.** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- Ø **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.
- Ø **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.** Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- Ø **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:

- Ø 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.
- Ø Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).
- Ø 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).
- Ø 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).

- Ø 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).
- Ø 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.

Debemos tener presente que el control eficaz del capital de trabajo es una de las funciones más importante de la gestión financiera, esto está dado por diversas razones, como es la relación estrecha que existe entre el crecimiento de las ventas y el activo circulante. Otro aspecto es el tamaño de las partidas que conforman el capital de trabajo, como pueden ser efectivos, partidas a cobrar, inventarios, préstamos bancarios a corto plazo, partidas a pagar, entre otras el manejo eficiente del capital de trabajo puede determinar la supervivencia de las empresas. Por último, el exceso en este tipo de inversión puede afectar la rentabilidad de las mismas.

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.

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 información 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.

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

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.

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 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:

- Ø 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.
- Ø 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.
- Ø 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.

- Ø 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.
- Ø 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 antecedita 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.

3- 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.

4- Entre los procedimientos 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.

5- 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 las empresas 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 LAS EMPRESAS SUBORDINADAS AL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL.

La Empresa Provincial de Transporte Sancti Spíritus tiene como misión: Garantizar la transportación de cargas y pasajeros en condiciones óptimas de seguridad, rapidez y confort en moneda nacional y extranjera. Brindar el servicio de reconstrucción de ómnibus traslado de cargas y mercancías con la rapidez y calidad necesaria, contando para ello con la buena profesionalidad de su capital humano y la infraestructura que permite ofrecer productos y servicios competitivos y de calidad.

La empresa provincial Abastecimiento Técnico Material se caracteriza por comercializar de forma mayorista materiales y elementos de la construcción en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

La Empresa Provincial de Producciones Varias de Sancti Spíritus se caracteriza por la producción y comercialización de artículos de alta demanda popular para satisfacer las

necesidades cada vez más creciente de los elementos internos y externos con la mayor calidad, productividad y competitividad tanto para el mercado nacional como para la exportación.

La Empresa Provincial de Producción de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus, se caracteriza por Producir y Comercializar de forma mayorista producciones de cerámica, carpintería de aluminio, carpintería en blanco, producciones mecánicas, producciones de hormigón y mosaicos, cal masillas pinturas y otras producciones dentro de la industria de Materiales de la Construcción en pesos MN y pesos en CUC.

La Empresa de Seguridad y Protección se caracteriza por Brindar servicios de seguridad y protección para preservar los recursos de las entidades subordinadas al CAP y otras que así lo soliciten, contando para ello con profesionales de alta calificación.

3.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS SUBORDINADAS AL CAP

El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de las empresas 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 cinco últimos años en la situación financiera de las empresas del Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus este período abarca de diciembre del 2006 a diciembre del 2010(Ver Anexo 2).

En el análisis realizado del año 2007 respecto al 2006 se pudo apreciar que fue un año donde los saldos de las cuentas disminuyeron abismalmente principalmente la cuenta de los Activos Fijos que varió debido que muchas de estas empresas tuvieron pérdidas de los activos ,también se vieron afectada por la cuenta de Inversiones Materiales en el 2006. En el caso de los Activos Circulantes en el 2007 respecto al 2006 aumento en \$ 727785.83 donde dentro de ésta las cuentas Otros Activos Circulantes, Adeudos del Organismos y Efectivo en Banco fueron las que más aumentaron.

La disminución de los Activos Totales ascendió a la suma de \$ 7306636.97 siendo una cifra significativa ya que esta disminución es del 67 % con respecto al año 2006.

En el Pasivo más el Patrimonio tuvieron aumento en el 2007 respecto al 2006, específicamente en la cuenta Inversión Estatal que al estar muy relacionada con la cuenta de

los Activos Fijos aumento en \$ 4 702 633.17 y la cuenta de los Pasivos a Largo Plazo también tuvo aumento del 57 % respecto al año anterior, el Pasivo Circulante en el año 2007 respecto al 2006 tuvo un aumento de \$ 36 648 939 .16 ascendió en un 53 %.

Como se puede apreciar este año (2007) desde el punto de vista contable se hicieron muchos ajustes en diferentes partidas por lo que el valor de las empresas se devaluó \$ - \$ 32 147 565.69 disminuyendo en un 67 % respecto al año anterior.

La variación en el estado de resultado fue bastante desfavorable ya que los ingresos totales disminuyeron y los gastos totales aumentaron no siendo todas las empresas afectadas, si existieron quien tuvo pérdidas en ese cierre lo que incluye un alto aumento de los costos de ventas algo que se reflejó muy negativo en el estado de resultado donde las utilidades en sentido general disminuyeron en \$ 504 360.89.

En el análisis del 2008 respecto al 2007 el activo total aumento con respecto al pasivo total ,aunque generalmente no se puede apreciar que existan perdidas ,aun la disminución del valor económico en algunas de estas empresas disminuyó en total en un 4 % lo que demuestra que las empresas siguieron disminuyendo las cuentas de los Activos y los Pasivos más el Patrimonio, ahora en términos generales el activo en el 2008 con respecto al 2007 aumento en \$ 20 473 467.02 para que se tenga una idea general según el resultado del análisis.

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 han realizado las empresas no ha sido lo suficientemente eficiente ni eficaz.

El año 2009 siguió la misma tendencia de los años anteriores, o sea, disminuyendo el valor de las cuentas de los activos totales en \$3 609 847 738.58, respecto al pasivo total.

En los Pasivos más el Patrimonio las mayores afectaciones se vieron en las cuentas de Inversión Estatal con un descenso de \$ 2 863 559.14 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 2010 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 2009 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 las empresas 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 las empresas y como se fue comportando a pesar de estos resultados los indicadores de liquidez de las empresas.

3.2 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS SIMPLES DE LAS EMPRESAS TOMADAS DE MUESTRA

El resultado del diagnóstico realizado a la empresa provincial Abastecimiento Técnico Material 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 2006 al 2010 muestra que el mismo se mantuvo con resultados positivos ya que en el periodo 2007 con respecto al 2006 el capital de trabajo aumento en \$1838313.94 con respecto al año anterior, respectivamente no siendo así con el año siguiente el 2008 que disminuye con respecto al 2007, mientras que en los años 2009 y 2010 el capital de trabajo fue favorable alcanzando resultados positivos , señalando que el año que tuvo el máximo valor fue el 2007 donde el capital de trabajo ascendió a \$ 2231892.94 . Este resultado demuestra a primera vista que el decrecimiento en los años posteriores al 2007 no fue del todo desfavorable y que al parecer el año 2007 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 estabilidad de la gestión financiera – productiva de la empresa.

La razón circulante o solvencia muestra el número de veces que el activo circulante contiene al pasivo circulante. Nos permite medir el margen de seguridad que la empresa mantiene

para cubrir las fluctuaciones en flujo de efectivo que se genera a través de la relación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Cabe significar que una razón mayor a la unidad indica que la entidad puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le quedará un excedente para enfrentar sus necesidades o eventualidades, mientras que un índice excesivamente alto podría reflejar la falta de una buena administración del circulante. A continuación se muestra su análisis.

La razón de solvencia en el estudio y análisis del estado financiero de la empresa se pudo comprobar que este indicador tuvo variación en los diferentes años, el único que tuvo correcto fue en el 2006 que se comporto en el termino correcto demostrando que la empresa estaba en condiciones para solventar un peso de deuda total, en el 2007 tenia ociosos al igual que el 2009 y 2010 y en el 2008 la empresa se encontraba en peligro de no poder solventar las deudas.

La razón rentabilidad económica tuvo un comportamiento variable en los diferentes años, en el 2007 con respecto al 2006 tuvo un aumento de 0.05 % en el 2008 bajó de manera sostenida hasta llegar al 2010 que aumento 0.09 % representando un 0.20, aquí se pudo apreciar que aun variando la rentabilidad la empresa no tuvo pérdidas porque se mantuvo en un margen positivo. De las utilidades respecto a los Activos Totales, para esta razón también se puede aseverar que existe rentabilidad económica.

La liquidez general mostró resultados favorable en el año 2006 donde alcanzó 1.2 veces, esto quiere decir que disponía para pagar al instante \$ 1.2 por cada peso de deuda, si a esto se le incluye todo el efectivo en banco que ellos tienen disponible podemos llegar al consenso que la empresa está en condiciones, tiene la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. No comportándose de la misma manera en el 2007 el cual tenía un índices de liquides de 14.2 lo que demuestra que la empresa en esos momentos tenía demasiados material ociosos. Ahora con respecto a los años siguientes 2008,2009 y 2010 aun variando la liquides en los años anteriormente mencionados la empresa estaba en condiciones de cumplir sus compromisos de pago.

El resultado del diagnóstico realizado a la empresa provincial de transporte 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 2006 al 2010 muestran que el mismo tuvo variaciones en los diferentes años ya que el único periodo que no se comporto negativo fue el 2008. Este resultado demuestra a primera vista que el decrecimiento en los años anteriores al 2008 y posteriores a este fue

desfavorable y que al parecer el año 2008 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.

La razón de solvencia en el estudio y análisis del estado financiero de la empresa se pudo comprobar que este indicador tuvo variación en los diferentes años, en el 2006, 2007, 2008 y 2010 la empresa no estaba en condiciones para solventar un peso de deuda total, en el 2009 fue cuando el indicador se comporto de manera favorable para poder solventar las deudas.

La razón rentabilidad económica tuvo un comportamiento variable en los diferentes años, en el 2007 con respecto al 2006 tuvo un aumento de 0.12 % en el 2008 bajó, en el 2009 respecto al año anterior aumento en 0.22% no siendo de la misma manera en el 2010, se pudo apreciar que aun variando la rentabilidad la empresa no tuvo pérdidas porque se mantuvo en un margen positivo. De las utilidades respecto a los Activos Totales, para esta razón también se puede aseverar que existe rentabilidad económica.

La liquidez inmediata o de tesorería mostró resultados bastantes desfavorable en el periodo 2006 al 2010 donde solo alcanzó en el 2006 0.08 veces, esto quiere decir que solo disponía para pagar al instante \$ 0.08 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.

Así ocurre con los años 2007 ,2009 y 2010 que están en peligro de suspensión de pago, el año 2008 el índice de liquidez se comporto de forma negativa debido que estaba en peligro de tener ociosos.

El resultado del diagnóstico realizado a la empresa provincial de **seguridad** y protección 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 2006 al 2010 muestra que el mismo tuvo variaciones en el periodo 2007 con respecto al 2006 el capital de trabajo disminuyo abismalmente en \$-90715.37 con respecto al año anterior comportándose de forma negativa, respectivamente no siendo así con el año siguiente el 2008 con respecto al 2007, que este aumenta es decir positivamente en \$196249.18 siendo así en los años 2009 y 2010 el capital de trabajo fue favorable alcanzando resultados positivos, señalando que el año que tuvo el máximo valor fue el 2008 donde el capital de trabajo ascendió a \$ 487078.63. Este resultado demuestra a primera

vista que el decrecimiento en el año anterior al 2008 aun no beneficiando a la empresa no fue del todo desfavorable y que al parecer el año 2008 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 estabilidad de la gestión financiera – productiva de la empresa.

La razón de solvencia en el estudio y análisis del estado financiero de la empresa se pudo comprobar que este indicador tuvo variación en los diferentes años, afectando a la empresa, el único que tuvo correcto fue en el 2010 con 1.6 % demostrando las veces que los activos reales pueden cubrir sus deudas ,es decir la empresa cuenta con \$1.6 por cada peso para solventar la deuda total, en el 2006 tenia ociosos al igual que el 2007 y 2008 ,en el 2009 la empresa se encontraba en peligro de no poder solventar las deudas.

La razón rentabilidad económica tuvo un comportamiento variable en los diferentes años, del periodo analizado en el 2007 con respecto al 2006 tuvo una disminución de 1.67 % no siendo así en el 2008 con respecto al 2007 que tuvo un aumento de 1 % en el 2009 sucedió lo mismo de manera sostenida hasta llegar al 2010 que disminuyo con respecto al 2009 en 1.24 %, aquí se pudo apreciar que aun variando la rentabilidad la empresa no tuvo pérdidas porque se mantuvo en un margen positivo. De las utilidades respecto a los Activos Totales, para esta razón también se puede aseverar que existe rentabilidad económica.

Las razones de liquidez es la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, incluyendo la habilidad para convertir en efectivo determinados activos, pasivos circulantes.

La liquidez general en esta empresa mostró resultados no favorables para la misma, en el año 2006 corrió peligro de tener ociosos, tuvo la liquidez general en 1.7, No comportándose de la misma manera en el 2007 el cual alcanzo 0.7 veces ,esto quiere decir que solo disponía para pagar al instante \$ 0.07 por cada peso de deuda, si a esto se le incluye que todo el efectivo en banco ellos no lo tienen disponible por qué 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 .así ocurrió con el 2009y 2010 el único año que la empresa estuvo en condiciones y tuvo posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo fue en el 2008. El resultado del diagnóstico realizado a la empresa provincial de producciones varias Sancti Spíritus 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 2006 al 2010 muestra que el mismo tuvo variaciones en el periodo 2007 con

respecto al 2006 el capital de trabajo disminuyó en \$33893994 con respecto al año anterior comportándose negativamente, respectivamente no siendo así con el año siguiente el 2008 que aun no siendo el mejor año tuvo aumento en su capital de trabajo con respecto al 2007 comportándose positivamente, así sucede con los años posteriores a este, señalando que el año que tuvo el máximo valor fue el 2009 donde el capital de trabajo ascendió a \$ 3220650.00. Este resultado demuestra a primera vista que el decrecimiento en los restantes años no fue del todo desfavorable y que al parecer el año 2009 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 estabilidad de la gestión financiera – productiva de la empresa.

La razón circulante o solvencia muestra el número de veces que el activo circulante contiene al pasivo circulante. Nos permite medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en flujo de efectivo que se genera a través de la relación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Cabe significar que una razón mayor a la unidad indica que la entidad puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le quedará un excedente para enfrentar sus necesidades o eventualidades, mientras que un índice excesivamente alto podría reflejar la falta de una buena administración del circulante. A continuación se muestra su análisis. La razón de solvencia en el estudio y análisis del estado financiero de la empresa se pudo comprobar la situación crítica de la misma en todos los años analizados, este indicador aun teniendo variación en los diferentes años no existió uno que pudiera demostrar que la empresa estaba en condiciones de solventar un peso de deuda total.

La razón rentabilidad económica tuvo un comportamiento variable en los diferentes años, en el 2007 con respecto al 2006 tuvo una disminución de 1.05 % en el 2008 aumento sostenidamente hasta llegar al 2010 representando un 0.47%, aquí se pudo apreciar que aun variando la rentabilidad la empresa no tuvo pérdidas porque se mantuvo en un margen positivo. De las utilidades respecto a los Activos Totales, para esta razón también se puede aseverar que existe rentabilidad económica.

La liquidez general mostró resultados favorable en el año 2006 donde alcanzó 1.3 veces, esto quiere decir que disponía para pagar al instante \$ 1.3 por cada peso de deuda, si a esto se le incluye todo el efectivo en banco que ellos tienen disponible podemos llegar al consenso que la empresa está en condiciones, tiene la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. No comportándose de la misma manera en el 2007 el cual tenía un índice de liquidez de 0.1 lo que demuestra que la empresa en esos momentos tenía peligro

de suspensión de pago, en los restantes años se recupero y la empresa tenía la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo.

El resultado del diagnóstico realizado a la empresa provincial productora de materiales de la construcción I mediante el análisis financiero 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 2006 al 2010 muestra que el mismo se mantuvo con resultados positivos ya que en el periodo 2007 con respecto al 2006 el capital de trabajo aumento en \$1521.00, siendo así con el año siguiente el 2008 que continuo aumentando con respecto al 2007, mientras que en los años 2009 y 2010 el capital de trabajo disminuyo con respecto al mes anterior ,aun siendo así fue favorable alcanzando resultados positivos ,señalando que el año que tuvo el máximo valor fue el 2008 donde el capital de trabajo ascendió a \$1354427.00 teniendo 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 estabilidad de la gestión financiera – productiva de la empresa.

La razón de solvencia en el estudio y análisis del estado financiero de la empresa se pudo comprobar que este indicador se mantuvo durante los tres primeros años del periodo que se analiza, demostrando que la empresa sus activos reales pueden cubrir los financiamientos ajenos, 2009 y 2010 la empresa se encontraba en peligro de tener ociosos. La razón rentabilidad económica tuvo un comportamiento variable en los diferentes años, en el 2007 con respecto al 2006 tuvo una disminución de 0.07 % con un comportamiento negativo en el 2008 con respecto al 2007 tuvo aumento comportándose positivamente en los años 2009 y 2010 de manera sostenida, aquí se pudo apreciar que aun variando la rentabilidad la empresa no tuvo pérdidas porque se mantuvo en un margen positivo. De las utilidades respecto a los Activos Totales, para esta razón también se puede aseverar que existe rentabilidad económica. La liquidez general mostró resultados favorable en el año 2006 donde alcanzó 1.2 veces, esto quiere decir que disponía para pagar al instante \$ 1.2 por cada peso de deuda, si a esto se le incluye todo el efectivo en banco que ellos tienen disponible podemos llegar al consenso que la empresa está en condiciones, tiene la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. No comportándose de la misma manera en el 2007 el cual tenía un índices de liquides de 1.3 lo que demuestra que la empresa en esos momentos tenia suspensión de pago porque no disponía del efectivo para poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, en el 2008 tenía demasiados material ociosos al igual que los años 2009 y 2010(Ver Anexo 3).

3.3.3 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un proceso en el cual intervienen varias personas y herramientas para hacerlas posibles y eficientes esto quedará reflejado a partir de criterios que se pudieron tener en cuenta según los resultados alcanzados en la encuesta aplicada y en los análisis financieros realizados desde el cierre del año 2006 hasta el 2010 donde se hace una valoración del comportamiento económico – financiero de las empresas en esos años.

Las valoraciones que se reflejan no están dadas por el orden de importancia sino que llevan un orden relacionado con los análisis que se realizaron de los Estados Financieros.

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

El análisis económico – financiero que se realizó a las empresas fue en un primer momento por el método horizontal y luego apoyado en éste se determinó el decrecimiento que el valor económico de las empresas había alcanzado durante los cinco años estudiados.

En este aspecto si desde el primer análisis comparativo efectuado entre el año 2007 respecto al 2006 se hubiesen dado a la tarea de buscar las causas de las grandes variaciones y hubieran trazados estrategias para disminuir éstas y poder revertir los efectos de estas causas sobre el resultado económico de las empresas se hubiera podido obtener mejores resultados en los años venideros pero al no realizar los análisis ni los estudios por eso es que los resultados siguieron viéndose afectados.

3.4.2 LA TOMA DE DECISIONES DESDE EL ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

En el diagnóstico financiero efectuado se puede ver como el comportamiento de los indicadores seleccionados, en el transcurso de los años, fue muy variable lo que muestra como se ha precipitado anteriormente, que no existía una estrategia específica para revertir la situación creada en cada uno de los años analizados.

En el caso del capital de trabajo que en los años 2006, 2007 ,2009 y 2010 alcanzaron valores negativos demuestra que no se podían liquidar todas las obligaciones a corto plazo contraídas con terceros, en esta situación una de las decisiones que se pudo tomar fue negociar con los acreedores y proveedores para pasar algunas deudas a mediano y largo plazo, para disminuir los pasivos circulantes, buscando una relación favorable del capital de trabajo, también se pudo haber solicitado financiamiento para inversiones de capital de trabajo a largo plazo para elevar los activos circulantes o utilizar las dos variantes de forma

que diera una relación más favorable tratando de que ésta alcanzaran valores entre \$ 1.50 y \$ 2.00 por cada peso de deuda a corto plazo.

Para el caso del año 2008 se pudieron haber tomados las mismas decisiones pero en menor medida – en este año los valores del capital de trabajo fueron positivos – porque el índice de liquidez general no alcanza los valores ideales para la relación activo circulante – pasivo circulante y esto podía en cualquier momento presionar a la empresa ante los proveedores para la liquidación de sus obligaciones a corto plazo.

Por la situación tan desfavorable que presentan las empresas en sus indicadores de liquidez se va a realizar un análisis en conjunto del índice de la prueba ácida y el de tesorería ya que los dos presentan el mismo comportamiento de insuficiencias para liquidar deudas a corto plazo. En el caso de la prueba ácida en los años de mejor comportamiento solamente se aproximaron a 0.24 veces representando esto que solo se contaba con aproximadamente \$ 0.24 por cada peso de deuda a corto plazo valor muy por debajo de las necesidades financieras de las empresa este índice sería bueno tenerlo alrededor de 1 para poder liquidar todos los compromisos a corto plazo contraídos para poder producir. En los años 2007 y 2006 estos valores no alcanzaron siquiera las 0.20 veces lo que expresa que la situación en esos años fue difícil y la inestabilidad estuvo presente ya que tienen una fluctuación en sus indicadores financieros que muestran la falta de estrategia para ir aumentando los resultados de forma paulatina. Para mejorar estos indicadores se pudo haber tomado diferentes decisiones como buscar nuevos mercados y clientes para vender las producciones terminadas que tenían valores elevados y aplicar una buena política de cobro para recuperar el efectivo lo más rápido posible y poder cumplir con el pago a los proveedores, entre esta política debería estar incluida la propuesta de aceptación de la letra de cambio a los clientes para luego poder venderla al banco (factoraje), y así financiarse para seguir operando y pagando las deudas, también tener una política bien definida con respecto al cobro de los intereses por crédito comercial otorgado y con la presentación del protesto de las letras de cambio lo más rápido posible, así como la interposición de demandas por otras deudas no respaldadas en documentos mercantiles, ante la sala de lo económico del tribunal popular correspondiente para poner en litigio cualquier incumplimiento de los clientes. Estas mismas decisiones son aplicables al análisis del índice de tesorería que es el que tienen que ver con el dinero disponible para cumplir con los adeudos.

Este indicador da elementos para tomar nuevas decisiones en cuanto a la política de cobro ya que puede ayudar a ingresar de forma más rápida el efectivo necesario para el desenvolvimiento de la empresa. Como se ha reflejado en el análisis realizado anteriormente

los indicadores no son favorables y por eso se deben trazar políticas de gestión de cobros para tratar de revertir la situación existente. Entre estas políticas se pueden valorar: Ofrecer la aceptación de letras de cambios, dentro de ellas las letras de cambios avaladas para los clientes de menos confianza, buscar para los clientes poco confiables otros garantes que den garantías de pago, proponer descuentos por pronto pago y aplicar tasas de interés a los retrasos en el pago por parte de los clientes, en casos necesarios utilizar el factoraje.

Estas acciones se deben tomar porque aunque es bueno trabajar con el financiamiento ajeno también se debe cumplir con el pago de las obligaciones contraídas porque sino los proveedores pueden empezar a desconfiar de la seriedad del clientes y pueden limitar sus ventas o poner restricciones en los convenios y contratos que podían perjudicar el funcionamiento de la empresa en su totalidad.

Las razones que analizan el movimiento de los inventarios se comportaron totalmente desfavorable para las empresas en los cuatro años que se diagnosticaron siendo estos los resultados alcanzados: En el año 2006 la rotación de los inventarios fue de 0.52 lo que significa que el plazo promedio de rotación del inventario es de 689 días, esto explica los altos niveles de producción en procesos y terminadas, así como la cantidad de materias primas disponible para la producción con respecto al costo de las mercancías vendidas.

En los siguientes cinco años, del 2006 al 2010, aunque hubo una mejoría no alcanzaron resultados suficientemente buenos para que se pudiera valorar este indicador como una razón favorable, para demostrar lo que se expresa se pueden observar los resultados del análisis el cual se explica a continuación: En el año 2006 la rotación del inventario fue de 0.92 veces, en el 2007 de 1.11 y el 2008 alcanzó el valor más alto con 1.19 pero estos valores son insuficientes para mantener un resultado económico – financiero a la altura que necesita una empresa socialista de estos tiempos. Estos indicadores muestran que el plazo promedio de rotación del inventario es superior a los 300 días en los tres años, este valor muestra a demás de los altos valores que presentan en los inventarios lo poco que se logran vender por una u otra causa y esto va deteriorando las finanzas de la empresa.

Para esta razón financiera la estrategia o decisiones a tomar deben rondar en torno a elevar las gestiones de comercialización, mercadotecnia y ventas, evaluar la calidad de las producciones que pueden estar afectado un mayor nivel de ventas, la posibilidad de abrir el mercado a otros clientes potenciales, evaluar los productos que se están elaborando y su aceptación en el mercado para redefinir de ser necesario la política de producción de la empresa, gestionar la posibilidad de poner mercancías en consignación en diferentes

mercados, comprar las materias primas y materiales necesarios y acorde con los niveles de producción que se necesitan según el nivel de ventas que se tiene garantizado, buscar introducir nuevos productos en el mercado que utilicen las materias primas compradas y que puedan tener una mayor aceptación por parte de los usuarios finales. Desde el punto de vista de los costos de producción tratar de buscar los mecanismos necesarios para disminuir lo más que se puedan estos como: Cuando se vayan hacer quemas en los hornos que estos estén llenos a plena capacidad, que la materia prima sea de buena calidad para disminuir al mínimo los rechazos, para esto también se pueden hacer quemas parciales para clasificar los productos y reprocesar los que no cumplan los requisitos para el quemado final; buscar formas más eficientes en la tecnología de los hornos y de los equipos procesadores de la materia prima ya que la actual es muy alta consumidora de combustible y el combustible que consume tiene precios muy elevados, explotar más el área de investigación y desarrollo en lograr las medidas que aquí se exponen; utilizar el personal y las áreas realmente necesarias para los niveles de producción que tienen previstos y otras medidas más que se pudieran estudiar más afondo por las personas más capacitadas de la empresa.

3.4.3 LA TOMA DE DECISIONES DESDE EL ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE LA EMPRESA

Con todos los criterios que se han vertido hasta ahora sobre las razones de liquidez de la empresa que es el aspecto más dinámico que se puede evaluar en ellas llama la atención de cómo se estarán comportando la relación de los diferentes costos en que se incurren con respecto a los inventarios y esto provocó que se hiciera otro análisis el cual está muy vinculado a los resultados obtenidos en algunos indicadores de liquidez como es la rotación de los inventarios los cuales quedaron reflejados en el diagnóstico financiero.

En este aspecto las decisiones debieron enfocarse a revisar el proceso productivo completo para detectar por donde es que se estaba yendo el dinero invertido en la compra de materias primas, materiales y combustibles, revisar la ficha de costo para proponer nuevos precios a los clientes de ser necesario, revisar la eficiencia de las normas de producción y equipos tecnológicos, así como analizar si el nivel de rechazo era mayor de lo aceptado para este tipo de industria y así poder hacer estudios con el objetivo de cambiar esta situación que llevaba a la empresa a obtener grandes niveles de pérdidas.

El resultado de los cálculos de los Costos por peso de ventas que se obtuvieron fueron bastante negativos quedando con este análisis evidenciado el poco trabajo proyectivo de la empresa que no se dedicaba a revisar y corregir los costos de producción o el precio de venta de la mercancía y en última instancia tramitar con el Ministerio de Finanzas y Precio la

posibilidad de subsidiar las pérdidas causadas por el desbalance existente entre los precios de ventas y el precio de costo de la producción de la empresa.

En este aspecto las decisiones debieron ser similares a la del análisis del costo por peso de producción pero además añadir la gestión para que el Ministerio de Finanzas y Precios subsidie las pérdidas de la empresa o autorice aumentar el margen comercial.

Para poder agrupar todas las posibles decisiones que se han planteado en este trabajo según se fueron haciendo los diferentes tipos de análisis y lograr revertir la situación existente en las empresas es propicio que se elabore una estrategia financiera que tenga en cuenta todos estos criterios para poder dar seguimiento a las decisiones tomadas pero además trabajarla de forma estratégica para de esta manera poder evaluar en el futuro a partir de otros análisis que se realicen si las empresas han logrado revertir la situación actual.

4. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

Una vez estudiado los distintos procedimientos planteado por diferentes autores , aplicando el procedimiento general que transita por seis fases en las empresas subordinadas al CAP, se diseñó la siguiente estrategia financiera:

Misión de la organización

Áreas de resultados Claves de la organización

Objetivos estratégicos y Criterios de medidas por Áreas de Resultados Claves de la organización

Estrategia específica de la organización

Plan de acción de la organización

Diseño de la estrategia funcional para el Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas de las Empresas del consejo de la administración provincial Sancti Spíritus.

La estrategia funcional del Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas está vinculada con la estrategia maestra de la dirección provincial de finanzas y precios, puesto que su objetivo es lograr que se cumplan los objetivos estratégicos definidos en la estrategia corporativa con el fin de desarrollar su misión y actividad fundamental con los resultados esperados de eficiencia y eficacia empresarial.

La MISIÓN del Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas es: El Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas de la Dirección Provincial de Finanzas y Precios es un área destinada a reflejar y controlar los hechos económicos que se sucedan de forma veraz y oportuna a través de las normas cubanas de contabilidad. También nos encargamos de la búsqueda del financiamiento y del control del origen y destino del efectivo, de los

costos y los inventarios. Las características de nuestro personal dadas por la seriedad, confiabilidad y comprometimiento con la entidad garantizan que se pueda brindar una información fiel a nuestros órganos y ministerios superiores.

Área de Resultados Claves “Contabilidad”.

Dada la existencia en los Estados Financieros de las Empresas del CAP de cuentas con saldos estáticos y elevados, además de altas variaciones de los saldos de varias cuentas de un año respecto al anterior, las que no se analizan ni solucionan, pasando de un periodo contable a otro, según se evidenció y demostró en el diagnóstico realizado a estas empresas, unido a que al cerrar el año 2010 tuvieron pérdidas, presentando saldos elevados en Cuentas por Cobrar con un desfavorable ciclo de cobro que ascendió a los 90 días, trabajar con 1 243.2 MP de capital perteneciente a los proveedores y un ciclo de pago de 229 días, lo que implica que no posee suficiente capital para honrar sus deudas a corto plazo, sin incluir los préstamos bancarios recibidos para actividades productivas; sus resultados financieros son desfavorables totalmente; si se analiza además que sus efectivos en caja y banco ascienden pero de estos una gran parte están inmovilizados en cuentas plica en las instituciones financieras bancarias como garantía de pago a las amortizaciones mensuales; sus inventarios oscilan alrededor de los 1 400.0 MP cada una de ellas, surge entonces una interrogante obligada. ¿Por qué las Empresas del consejo de la administración provincial de Sancti Spíritus no crecen y se mantiene en una posición de supervivencia financiera con verdadera tendencia a la quiebra técnica?

Como respuesta se plantea un análisis cuenta a cuenta de los Estados Financieros para verificar su confiabilidad y adecuado uso de las cuentas de patrimonio.

Área de Resultado Clave: Contabilidad

Objetivo Estratégico: Lograr que la contabilidad refleje los hechos económicos de forma veraz y oportuna de acuerdo con las normas cubanas de contabilidad que aporten para la toma de decisiones.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2013)

1. Se garantiza con la entrega de los estados financieros la certificación del 100% de las cuentas reales.
2. Se justifican el 100% de las transacciones que afectan las cuentas nominales en los Estados Financieros.

Estrategia Específica:

1. Diseñar un sistema de depuración, asesoramiento, control y capacitación sistemático a todas las áreas contables de las unidades organizativas de la empresa (Unidades Básicas Económicas), así como al de la empresa.
2. Realizar en los consejos de dirección análisis de los resultados financieros de la empresa para valorar y tomar decisiones que conlleven a cumplir con la estrategia.

Otra de las dificultades evidenciadas en el diagnóstico recae en la inadecuada área de Resultados Claves “Inventario”.

Administración de los inventarios, los cuales rotan solo 1.19 veces en el año, lo que resulta insuficiente para empresas de producción, ocasionando que los planes adolezcan de la garantía necesaria para su cumplimiento ya que sus producciones no se comercializan con facilidad, lo que unido a los retrasos en la entrega de suministros y a la no coincidencia en ocasiones con las solicitudes de materias primas compromete la ejecución de los mismos; y se presenten dificultades por excesos de producción terminadas , materias primas y rechazos por falta de calidad, lo que influye directamente en la salud financiera de las Empresas del CAP Sancti Spíritus.

Para dar solución a estas dificultades se define una alternativa encaminada a lograr niveles óptimos de inventarios con la utilización del indicador de capacidad financiera para la compra.

Área de resultado Clave: Inventario.

Objetivo Estratégico: Administrar adecuadamente los inventarios para evitar incrementos innecesarios en los costos de almacenamiento, conservación, pérdidas y rechazos; así como exceso de materias primas y de producción terminadas que afecten el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2013)

- 1-Se mantienen depurados al 100% los inventarios.
- 2-Se actualizan las fichas de costos al 100% de los productos y materias primas.
- 3-Se actualizan los consumos reales por producciones al 100%.
- 4-Se eleva la calidad del inventario a más del 85%.

Estrategia Específica: Implementar un sistema que garantice un nivel óptimo de inventario.

Área de Resultados Claves “Planificación Financiera”.

Ha sido además, punto clave y reiterado en el diagnóstico realizado a las Empresas del consejo de la administración provincial Sancti Spíritus, la inadecuada planificación, utilización y control de sus recursos financieros, situación que incide directamente en los resultados que actualmente presentan estas entidades.

Aunque es cierto que podrían proponerse alternativas encaminadas a la disminución de los Pasivos Circulantes y el aumento de los Activos Circulantes, así como trabajar en el incremento de los activos reales e intentar financiarse con recursos propios en aras de lograr un equilibrio financiero, lo que provocaría un consecuente mejoramiento de las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, unido a que se podrían recomendar incorporar nuevos productos en sus líneas de producción y mejoras en los niveles de calidad de las producciones y en la gestión de las venta como principal fuente de ingresos. Pero si no se planifican, controlan y administran adecuadamente los ingresos y gastos y no se estudian las necesidades reales de cada área de las empresas se volvería al inicio del problema; por lo que surge la necesidad imperiosa de la elaboración objetiva y la aplicación de dos herramientas fundamentales en la administración financiera:

1. El presupuesto de ingresos y gastos.
2. El flujo de caja.

Área de Resultado Clave: Planificación financiera.

Objetivo Estratégico: Garantizar que las finanzas actúen como reguladora de la administración de los recursos de las Empresas del CAP. Sancti Spíritus

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2013)

1. Se controla el 100% del efectivo por medio del Flujo de Caja y se realizan estudios sobre el superávit o déficit de efectivo en el período.
2. Se lleva un control estricto de las disponibilidades de efectivo y de su uso.
3. Se elaboran los flujos de efectivos proyectados para prever las disponibilidades de dinero para el pago de deudas y el cobro de ellas.
4. Se realizan los estudios y análisis de los estados financieros para la toma de decisiones de los directivos de la entidad.

Estrategia Específica: Confeccionar y aplicar el Presupuesto de Ingresos y Gastos, el del Flujo de Caja y el del Flujo de Efectivo Proyectado como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios, así como para la toma de decisiones.

Área de Resultados Claves “Gestión de Cobros”.

Teniendo en cuenta además que sobre la difícil situación económica y financiera de las Empresas del CAP. Sancti Spíritus, influye su deficiente gestión comercial, fundamentada por los niveles de endeudamiento que presenta y el saldo elevado de cuentas por cobrar y de ellos un saldo en cuentas vencidas (más de 30 días), es que se proponen alternativas para el mejor desempeño de la misma, implementando la contratación económica con el objetivo de posibilitar el logro de la salud financiera de la organización y la aplicación práctica

de la política de crédito comercial y factoraje utilizando los instrumentos de obligatorio cumplimiento.

Área de Resultado Clave: Gestión de Cobros.

Objetivo Estratégico: Contribuir al logro de la salud financiera de las Empresas del CAP Sancti Spíritus a través de un efectivo sistema de gestión de cobro.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2013)

1. Se logra contratar el 100% de la producción planificada.
2. Se otorgan créditos comerciales al 100% de los principales clientes, siempre que presenten favorable situación financiera y ofrezcan las garantías necesarias.
3. Se utilizan los diferentes documentos mercantiles existentes en Cuba para hacer más eficiente el cobro (Letras de cambio, Letras de cambios avaladas, cartas de créditos locales y pagarés).
4. Se factorizan (venden o ceden) el 100% de las partidas o cuentas por cobrar de clientes de difícil acceso por lejanía u otras dificultades con el cumplimiento de su obligación con las Empresas.
5. No existen cuentas por cobrar fuera de término (mayores de 30 días).

Estrategias Específicas:

1. Establecer una adecuada política de contratación económica que posibilite tener asegurada las ventas, las condiciones y términos para el cobro de las producciones realizadas.
2. Aplicar una política de crédito comercial que ofrezca condiciones de ventas diferentes para cada tipo de comprador y asegure los cobros de los por cientos pactados en los créditos otorgados (con un máximo del 8% de interés anual en moneda nacional y del 12% de interés anual en divisa).
3. Realizar operaciones de factoraje con el fin de garantizar el cobro de las cuentas de algunos clientes de difícil acceso.
4. Aplicar el descuento por pronto pago a los clientes para lograr obtener en el menor tiempo posible el activo circulante disponible (se podría valorar en dependencia del tiempo en que se adelante el pago y del valor de la venta, entre el 1 y el 5 %).
5. Aplicar la morosidad a los clientes que no teniendo firmado un crédito comercial incumplan con el compromiso de pago a los 30 días (con un valor máximo del 10% de interés anual en moneda nacional y del 14% de interés anual en divisa).

Área de Resultados Claves “Gestión de los Costos”.

Teniéndose como referencia que los costos analizados en el diagnóstico efectuado no están acordes con las necesidades de las Empresas del CAP Sancti Spíritus ya que estos son muy elevados principalmente en el último año (2010) el cual alcanzó valores de 1.38 pesos por peso producido y 1.26 pesos por pesos de ventas que es lo que hace que estas entidades terminen algunas de ellas su ejercicio contable con pérdidas ascendente.

Área de Resultado Clave: “Gestión de los Costos”.

Objetivo Estratégico: Lograr una reducción de los costos que permita a las Empresas del CAP. Sancti Spíritus alcanzar un margen de contribución que le permita obtener utilidades.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2013)

1. Se logra reducir el costo por peso de producción a menos de 0.85 peso por peso producido.
2. Se logra reducir el costo por peso de venta a menos de 0.90 peso por peso vendido.

Estrategia Específica:

1. Realizar una inversión tecnológica que permita garantizar procesos productivos más eficientes.
2. Realizar un estudio de los costos fijos para detectar ineficiencias en el proceso que permitan reducirlos al mínimo.
3. Realizar un estudio del aprovechamiento de la capacidad de explotación de la tecnología para que se explote lo más próximo al 100 %.

Área de Resultados Claves “Gestión de Financiamiento”.

Conociéndose como referencia que los resultados registrados en los indicadores financieros, especialmente en los de liquidez, analizados en el diagnóstico efectuado no son nada favorable y no cumplen con la expectativas de las Empresas del consejo de la administración Provincial Sancti Spíritus ya que todas las razones financieras analizadas principalmente en el último año (2010) fueron muy desfavorable. El capital de trabajo con valores negativos, el índice de liquidez general alcanzó un valor de \$ 0.58 por cada peso de deuda a corto plazo lo que limitaba cumplir con sus obligaciones, las cuentas por cobrar se realizaban cada 52 días como promedio y las por pagar cada 229 y el plazo promedio de los inventario alcanzó los 303 días con una razón de endeudamiento de 0.97, o sea, casi todo el patrimonio de las empresas están empeñados con los proveedores.

Área de Resultado Clave: “Gestión de Financiamiento”.

Objetivo Estratégico: Lograr mantenerse financiado por los bancos y los proveedores, así como acceder a nuevas vías de financiamiento que permitan a las empresas del CAP Sancti Spíritus alcanzar una liquidez suficiente para operar sin dificultades.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2013)

1. Se logra aumentar las ventas anuales en un 15 %.
2. Se logra obtener financiamiento de los bancos y los proveedores a mediano y a largo plazo.
3. Se logra utilizar los financiamientos de arrendamientos, factoraje, proyectos de financiamientos por instituciones extranjeras; subsidios de finanzas por las pérdidas y contratos predeterminados con pagos anticipados de los clientes.

Estrategia Específica: Aplicar las diferentes fuentes de financiamiento existentes para lograr elevar el capital de trabajo y mejorar la liquidez de las Empresas del consejo de la administración provincial Sancti Spíritus.

El plan de acción de cada área de resultados claves se anexa al final del trabajo para que se pueda estudiar y que sirvan de soporte a la estrategia. (Ver anexo 4).

Una vez implementada la estrategia financiera en las empresas estudiadas se logró:

1-Establecer una adecuada política de contratación económica que posibilite tener asegurada las ventas, las condiciones y términos para el cobro de las producciones realizadas.

2-Aumentar las ventas totales anuales.

3- Llevar un estricto uso y control del efectivo.

4- Analizar los principales indicadores económicos a través del cálculo de las diferentes razones financieras, análisis que con anterioridad no se efectuaba.

5- La entrega efectiva de la información contable dentro de los primeros cinco días hábiles del mes.

6- Tomar como base fundamental la estrategia financiera aplicada para contribuir a mejorar la toma de decisiones y ser aplicable al resto de las empresas de la provincia.

4.1 INDICADORES DE LA TOMA DE DECISIONES

Para que se tenga una mejor idea de cómo la estrategia financiera eleva la efectividad de la toma de decisiones se pueden expresar varias variables de decisiones financieras para una mejor comprensión de su interrelación y demostrar algunas de las que han incidido favorablemente en los resultados aquí demostrados.

Entre las variables más comunes para medir la toma de decisiones financieras están: Acceder a préstamos, reducir los períodos 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.

En este trabajo se puede demostrar un grupo de variables de decisión que se vieron beneficiadas con la estrategia financiera

La primera gran decisión fue elaborar e implementar la estrategia financiera con su plan de acción en las empresas del Consejo de la Administración Provincial Sancti Spíritus.

La disminución del ciclo de cobro: se logró en comparación con igual período del año anterior disminuir en 13 días. Esto estuvo dado por el aumento de las ventas, el cobro de los efectos por cobrar y la disminución de las cuentas por cobrar a partir de la gestiones realizadas por las personas del área económica y comercial.

Aumento del capital de trabajo: aunque no se a logrado obtener un capital de trabajo ya que los pasivos circulantes sigue siendo mayor que los activos circulantes sí se manifestó una mejoría con respecto al cierre del año 2010 ya que la diferencia del activo corriente respecto a los pasivos corrientes aumentó .

La disminución de la razón de endeudamiento: esto se logra porque a pesar de disminuir las deudas con terceros se logró aumentar el capital propio de la empresa, lo que demuestra una política en función de disminuir las deudas y también en invertir en activos que respalden los niveles de producción.

4.2 CONCLUSIONES PARCIALES

1-Las Empresas del consejo de la administración pública Sancti Spíritus presentan deficientes indicadores de liquidez, rentabilidad y costos, lo que unido a su inefectiva administración financiera la obliga adoptar una estrategia funcional en el Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas.

2-Los Estados Financieros de las empresas carecen de confiabilidad, al no reflejar de forma veraz los hechos económicos.

Los inventarios no responden a las necesidades de las empresas, ocurriendo acumulación de las producciones terminadas y deterioros y rechazos en las producciones en procesos que afectan los costos ya que esta materia prima no se puede reprocesar en los momentos actuales.

3- No existe una adecuada política de gestión de cobro que contribuya al logro de la salud financiera de la entidad.

4-No utilizan diferentes alternativas de financiamientos que le permitan elevar su capital de trabajo y mejorar sus índices de liquidez y rentabilidad.

5-No realizan análisis de los costos para incidir directamente en su disminución y poder con esto aumentar el margen de contribución y con éste las utilidades.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El diseño de la Estrategia Financiera para las empresas subordinadas al Consejo de la Administración Provincial, ha tenido lugar a través de un procedimiento general , el cual consideramos adecuado a sus condiciones y que por tanto, ha propiciado mejores resultados económicos para la toma de decisiones.
2. La amplia revisión bibliográfica, que aportó conceptos de significativa importancia para la investigación, permitió fundamentar teóricamente la tesis y por tanto, diseñar una estrategia financiera para las empresas objeto de estudio.
3. El diagnóstico financiero efectuado permitió precisar la situación actual de las empresas y por tanto, identificar las principales dificultades que están afectando el comportamiento y desarrollo de las mismas.
4. La estrategia elaborada otorga un sentido de orientación a la Alta Dirección de la Empresas en la búsqueda de las mejores alternativas, lo cual permitirá desarrollar sus operaciones con mayores niveles de eficacia, eficiencia y competitividad.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con el proceso de implementación de la estrategia financiera a partir de las consideraciones y elementos que sirvieron de base para su diseño y proyección hasta el 2013.
2. Discutir la estrategia financiera para las empresas en los Consejos de Dirección.
3. Proponer al Consejo de la Administración Provincial dar a conocer los resultados de la investigación, a otras similares.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1-Abreu, Santiago. 2003. La importancia del análisis de la información contable para la toma de decisiones en una empresa comercial. Monografias.com.. <http://www.monografias.com>.
- 2-Aching Guzman, Cesar. Ratios Financieros: Monografias.com. sitio Web Monografias.com.
- 3-Barrios Castillo, Grisel. Teoría de la decisión en la empresa. Gestipolis.com. <http://www.gestipolis.com>.
- 4-Beaufond, Rafael E. Material para Curso de administración financiera. Monografias.com. [En línea] <http://www.monografias.com>.
- 5-Borrás Atiénzar, Francisco. 2007. Papel de las finanzas en la administración de la empresa. Edición electrónica semanal No.18, La Habana, Cuba : s.n., 20 de Marzo de 2007, Boletín de la ANEC, págs. 1-6.
- 6-Brealey, R. y Myers, S. 1996. Fundamentos de financiación empresarial. Cuarta edición. 1996. págs. 794-851; 914-926; 965-984. Vol. III.
- 7-De la Cruz Fleitas, José. . . Estrategias de Financiamiento para las Microempresas Panaderas: Caso Municipio Barinas. Gestipolis.com. Trabajo de Investigación para optar al Título de Magister en Gerencia de Empresas, Mención Finanzas. <http://www.gestipolis.com>.
- 8-Demestre Castañeda, Ángela, González Torres, Antonio y Castells del Río, Cesar. 2006. Decisiones financieras una necesidad empresarial. s.l. : Publicentro, 2006. págs. 58-69; 72-85; 88-98.
- 9-Dionisio Torres, José. Sun Tzu "El Arte de la guerra". Monografias.com.
- 10--Emilia Barrera, María. Toma de decisiones. Monografias.com. [<http://www.monografias.com>].
- 11-Gil, Inés M. Tesis Doctoral: Los flujos financieros de la operación y su interrupción. Gestipolis.com. [En línea] [Citado el: 12 de Marzo de 2007.] <http://www.gestipolis.com>.
- 12-Gitman, E. Fundamentos de admnistración financiera. págs. 434-452; 470-472; 512-531; 540-547. Vol. II. Fundamentos de admnistración financiera. págs. 48-72; 117-124; 212-229; 236-243. Vol. I.
- 13-Gómez, Giovanni E. Análisis financiero para la toma de decisiones. Gestipolis.com. [En línea] [Citado el: 29 de Marzo de 2007.] <http://www.gestipolis.com>.
- 14-Hernández Sampieri, R. 1998. Metodología de la investigación. Segunda Edición. 1998. págs. 9-104; 429-438.

- 15-López, Carlos. Introducción a la administración estratégica. Gestipolis.com. [En línea] [Citado el: 27 de Marzo de 2007.] <http://www.gestipolis.com>.
- 16-Mariscal Briones, Walter. Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la organización. Gestipolis.com. [En línea] <http://www.gestipolis.com>.
- 17-Martín Martínez, Grígori, Hernández de Alba, Nury y Arencibia Díaz, Liset. 2006. Artículo: Marco teórico de una estrategia funcional en una unidad estratégica de economía y finanzas. Monografias.com. [En línea] 2006.
- 18-Massons Rabaza, Joan. 1999. Finanzas para profesionales de Marketig y Ventas. Segunda edición. España: DEUSTO S.A, 1999. págs. 103-138; 218-268.
- 19-Menguzzato Boulard, Martina y Renau Piqueras, Juan José. 1995. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador al manegment. segunda edición. s.l.: Ariel, 1995. págs. 75-148; 231-248.
- 20-Mintzberg, Henry. 1998. El arte de moldear la estrategia. Folletos Gerenciales, No 5 1988. [Documento digital]. La Habana , Cuba: CCED, MES, 1998.
- 21-Mitroff, Ian. 2000. Convierta problemas en soluciones inteligentes. s.l. : Amat, 2000. págs. 93-104.
- 22-Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Jofré Rojas, Enrique. 2002. nº 35, Chile : s.n., 2002, Serie gestión.
- 23-Moreno, Joaquín. 2005. Las finanzas en la empresa. Información, análisis, recursos y planeación. Cuarta Edición. s.l. : Félix Varela, 2005. págs. 65-70; 255-260; 290-293; 319-325; 348-350.
- 24-Nieves Cruz, Felipe. Estrategia del Mundo Contemporáneo. s.l. : HiTEK Patrick M.
- 25-La Estrategia en la Administración. gestipolis.com. [En línea] <http://www.gestipolis.com>.
- 26-Porter, Michael. 1998. ¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales, No 8 1998. [Documento digital]. La Habana, Cuba : CCED, MES, 1998.
- 27-Reyes Espinosa, Maricela. Decisiones financieras estratégicas. [Material de estudio]. Habana, Cuba : s.n. Universidad de la Habana. Facultad de contabilidad y finanzas.
- 28-Reyes Hernández, Caridad. 2003. Curso de Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. CECOFIS. 2003. págs. 10-45.
- 29-Reyes Hernández, Reynier, Hernández Castillo, Damaris y Pérez Falco, Grisel. Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones en la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia de Cienfuegos. monografias.com. [En línea] <http://www.monografias.com>.

30-Rodríguez Hernández, Judania, Gutiérrez Hernández, María Teresa y Peña Domínguez, Misdalia. 2003. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Impacto en la Toma de Decisiones. Monografias.com. [En línea] [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com).

31-Ronda Pupo, Guillermo A. Conceptos de estrategia. Gestipolis. [En línea] [Citado el: 15 de Marzo de 2007.] Cuba. <http://www.gestipolis.com>.

32-Los pilares que sostienen la dirección estratégica. Gestipolis.com. [En línea] <http://www.gestipolis.com>.

33-Stoner, James A. F, Edward Freeman, R y Gilbert, Daniel R. 1996. Administración. Sexta edición. s.l. : Prentice-Hall Hispanoamericana S. A, 1996. págs. 258-311.

34-Stoner, James. Administración. quinta edición. s.l. : Prentice Hall. págs. 193-220; 227-256; 265-286; 298-325. Vol. I.

RAZONES FINANCIERAS UTILIZADAS EN EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO

- **Capital de Trabajo:** $CT = Activo\ Circulante - Pasivo\ Circulante$

$$ILG = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

- **Índice de Liquidez General:**

$$ILA = \frac{Activos\ Corrientes - Inventarios}{Pasivo\ Corriente}$$

- **Índice de la Prueba Ácida:**

$$ILT = \frac{Efectivo\ en\ Caja + Efectivo\ en\ Banco}{Pasivo\ Circulante}$$

- **Índice de Tesorería:**

$$RInv = \frac{Costo\ de\ lo\ vendido}{Inventario\ promedio}$$

- **Rotación de Inventario:**

$$PPI_{Inv} = \frac{360}{Rotación\ del\ Inventario}$$

- **Plazo Promedio de Inventario:**

$$RCC = \frac{Ventas\ anuales\ a\ crédito}{Promedio\ de\ Cuentas\ por\ Cobrar}$$

- **Rotación Cuentas por Cobrar:**

- **Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar:**

$$PPCC = \frac{360}{Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Cobrar}$$

$$RCP = \frac{Compras\ anuales\ a\ crédito}{Promedio\ de\ Cuentas\ por\ Pagar}$$

- **Rotación Cuentas por Pagar:**

- **Plazo Promedio de Cuentas por Pagar:**

$$PPCP = \frac{360}{Rotación\ de\ Cuentas\ por\ Pagar}$$

- **Razón de Endeudamiento:** $R_{End} = \frac{Pasivos\ Totales}{Activos\ Totales}$

- **Rentabilidad Financiera:** $R_{Fin} = \frac{Utilidad\ Neta}{Recursos\ Propios}$

- **Rentabilidad Económica:** $R_{Eco} = \frac{Utilidad}{Activos\ Totales}$

- **Costos por Pesos de Producción:** $CxPxP = \frac{Costos\ de\ Producción}{Inventarios\ Totales}$

- **Costos por Pesos de Venta:** $CxPxV = \frac{Costos\ de\ Producción}{Ventas\ Netas}$

ANEXO # 2

2006

PASIVO CIRCULANTE	UTILIDAD PERDIDA	INVERSION ESTATAL	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO	SOLVENCIA	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	INDICE DE LIQUIDES
2643096	513954	2507239	5755821	5755821	393579	1,00	0,20	1,15
2814830	322520	5352040	17292260	22576650	-322360	0,77	0,06	0,89
533794,99	995339,85	179870,42	1120459,24	536389,33	381544,82	2,09	5,53	1,71
4087280	554679	495156	33217740	30928830	1207490	1,07	1,12	1,30
1362283	671822	3674953	4267797	4267797	226540	1,00	0,18	1,17

2007

PASIVO CIRCULANTE	UTILIDAD PERDIDA	INVERSION ESTATAL	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO	SOLVENCIA	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	INDICE DE LIQUIDEZ
168898,83	613906,37	2503871,87	4934680,36	1738193,61	2231892,94	2,84	0,25	14,21
3468300	960320	5257690	37949540	35441560	-1102000	1,07	0,18	0,68
1214247,32	1002746,59	259893,72	2496031,91	1224397,04	-290829,45	2,04	3,86	0,76
42200019	361845	5472803	5300220	48579782	-35101484	0,11	0,07	0,17
1038758	-384864	3417633	3666968	3666968	228061	1,00	-0,11	1,22

2008

PASIVO CIRCULANTE	UTILIDAD PERDIDA	INVERSION ESTATAL	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO	SOLVENCIA	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	INDICE DE LIQUIDEZ
1837380,8	569168,71	2504242,5	50342,28	1884375,44	452807,13	0,03	0,23	1,25
332910	568620	5178180	30960710	36077720	2680120	0,86	0,11	9,05
973114,88	1256824,57	258750,13	2699265,01	980455,44	487078,63	2,75	4,86	1,50
6222680	1954944	6260426,78	35430530	29718620	2266110	1,19	0,31	1,36
1075626	813738	3231609	5680060	5680060	1354427	1,00	0,25	2,26

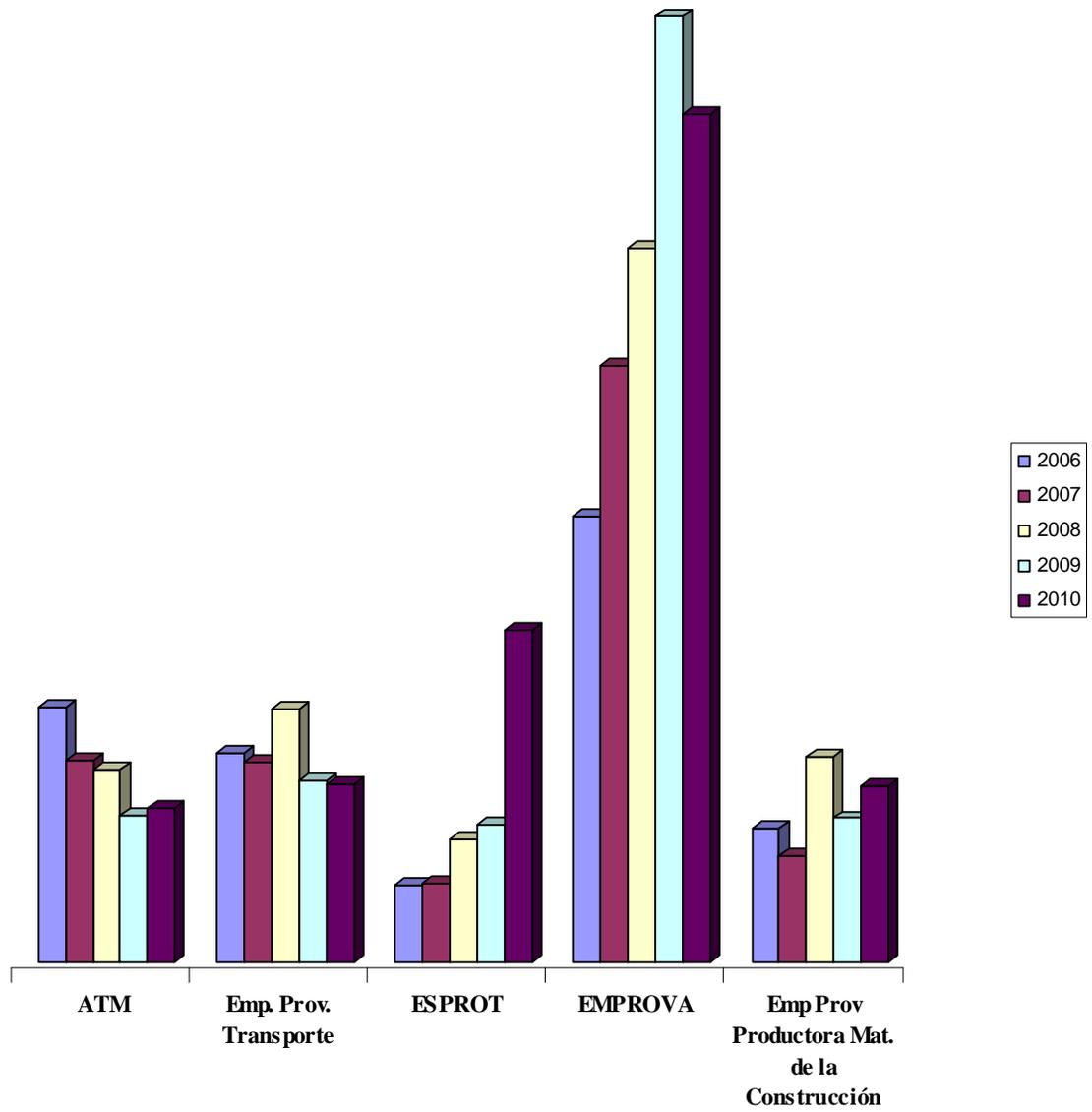
2009

PASIVO CIRCULANTE	UTILIDAD PERDIDA	INVERSION ESTATAL	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO	SOLVENCIA	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	INDICE DE LIQUIDEZ
1296456,78	270698,88	2472938,29	4405206,56	1296456,78	442814,52	3,40	0,11	1,34
2436430	1416000	4270580	7615910	5178070	-283170	1,47	0,33	0,88
1176018,77	1518048,39	307641,98	302973,6	1183345,96	461040,9	0,26	4,93	1,39
8031830	1841280	4250430	42020990	3659191770	3220650	0,01	0,43	1,40
1050628	638385	3268059	5008407	2351583	657200	2,13	0,20	1,63

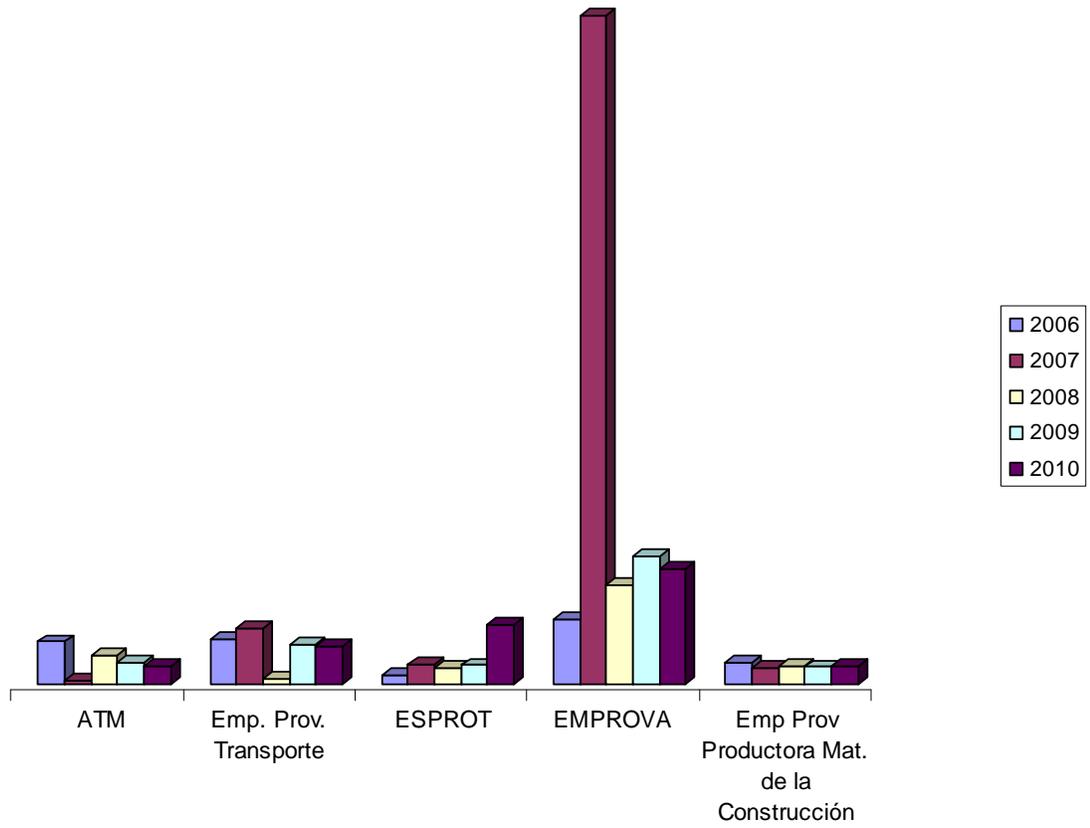
2010

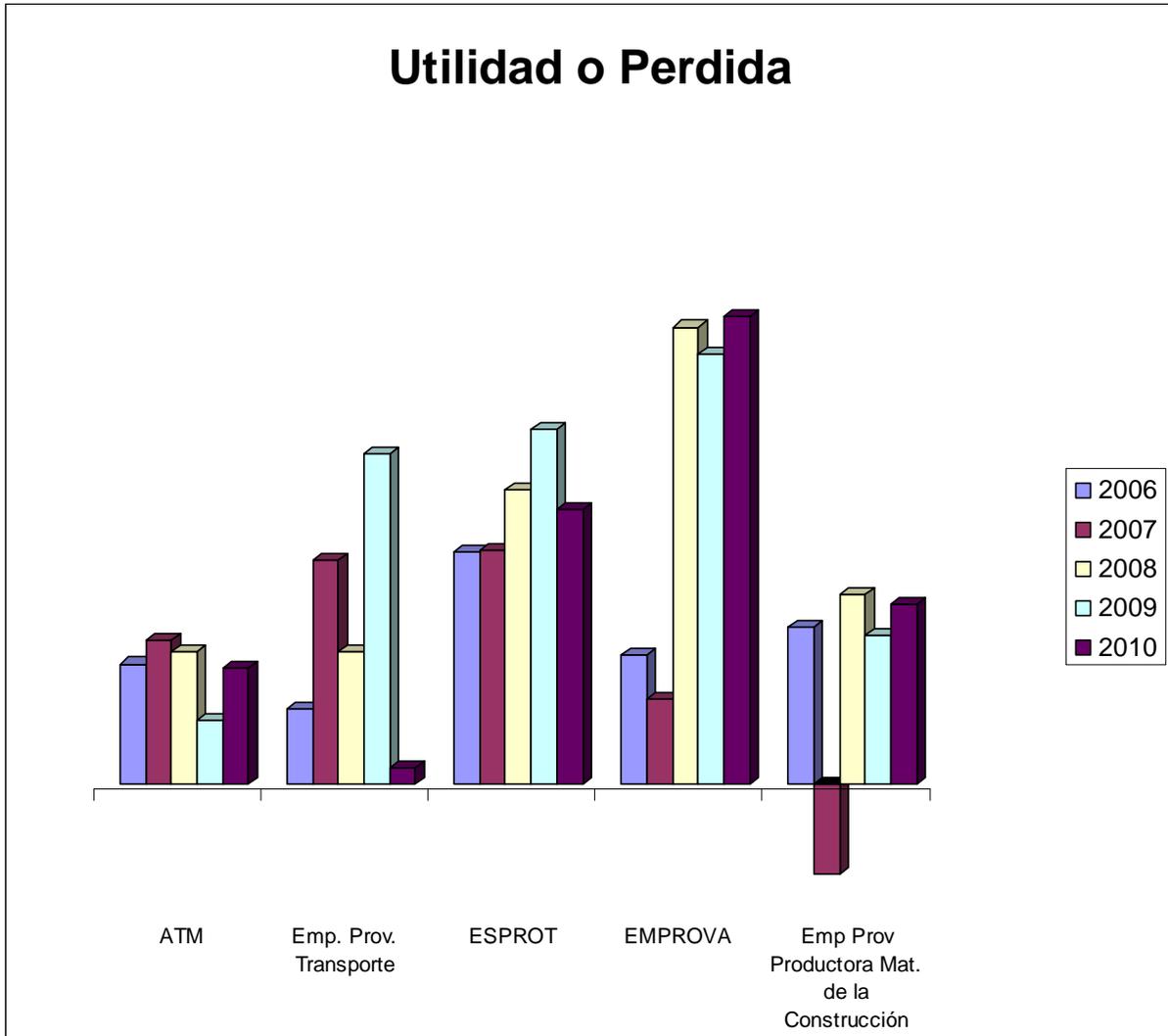
PASIVO CIRCULANTE	UTILIDAD PERDIDA	INVERSION ESTATAL	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	CAPITAL DE TRABAJO	SOLVENCIA	RENTABILIDAD DE LA INVERSION	INDICE DE LIQUIDEZ
1111702,09	495212,68	2503956,23	4329153,84	1112262,04	717167,54	3,89	0,20	1,65
2322825	72007	5350894	36907044	31482874	-208884	1,17	0,01	0,91
3711264,44	1177667,25	318791,46	5859962,62	3711264,44	229318,21	1,58	3,69	1,06
7214205	2002485	4291109	47188486	40269786	2869495	1,17	0,47	1,40
1100054	771287	3228274	5811500	2423171	981050	2,40	0,24	1,89

Activo Circulante

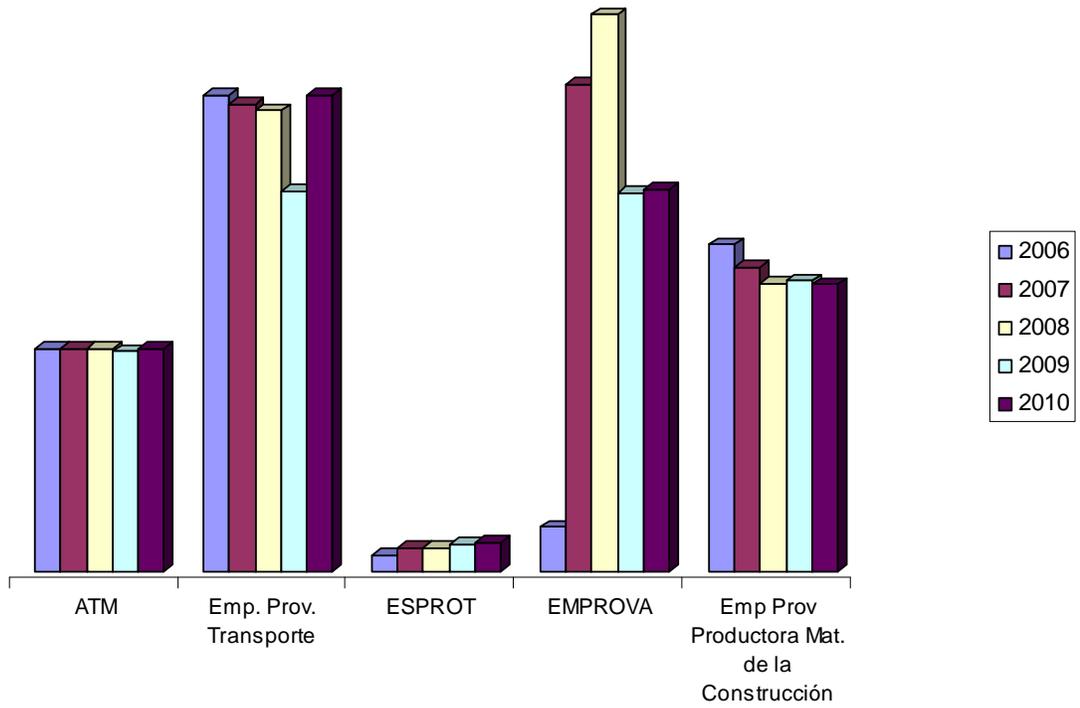


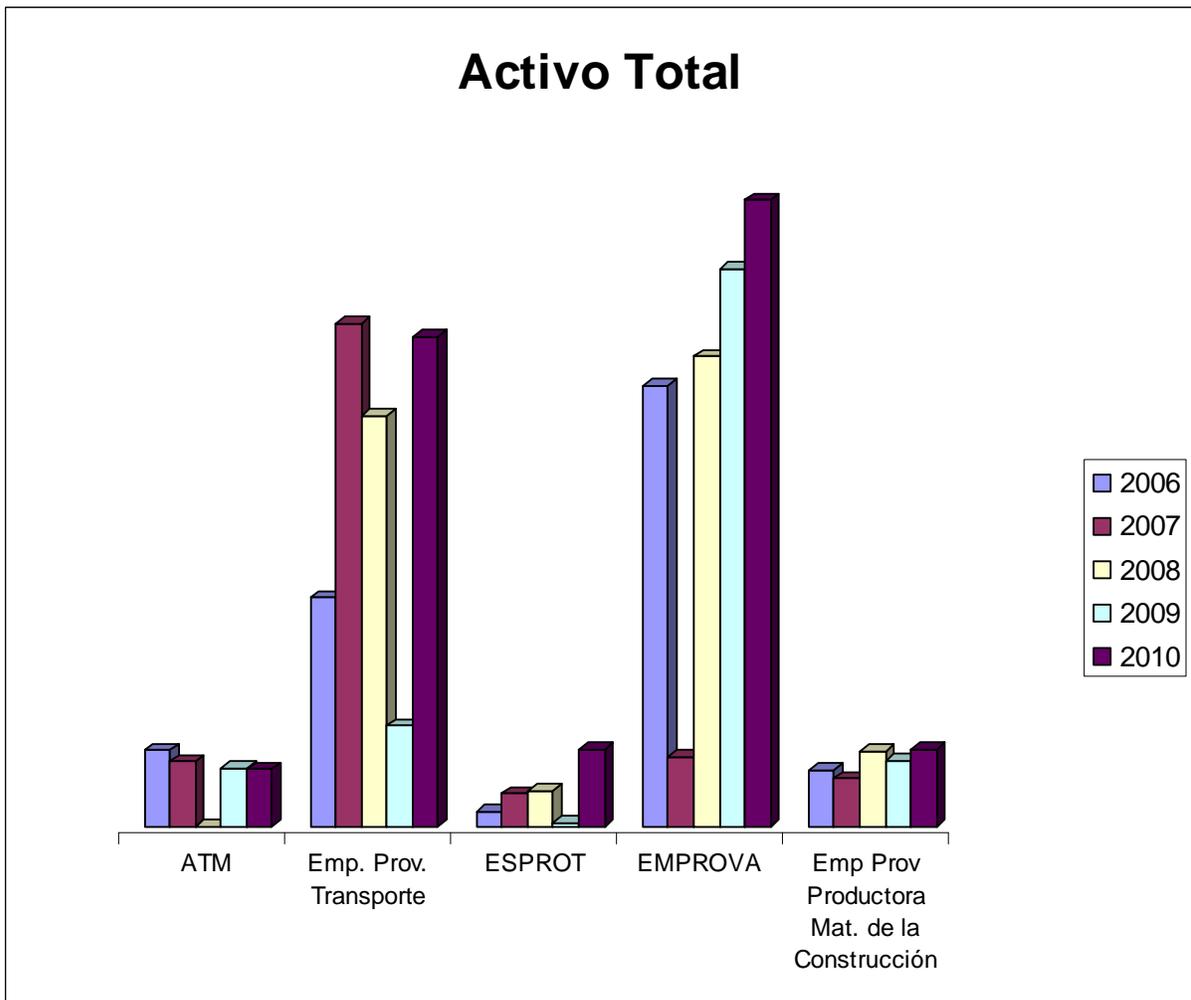
Pasivo Circulante



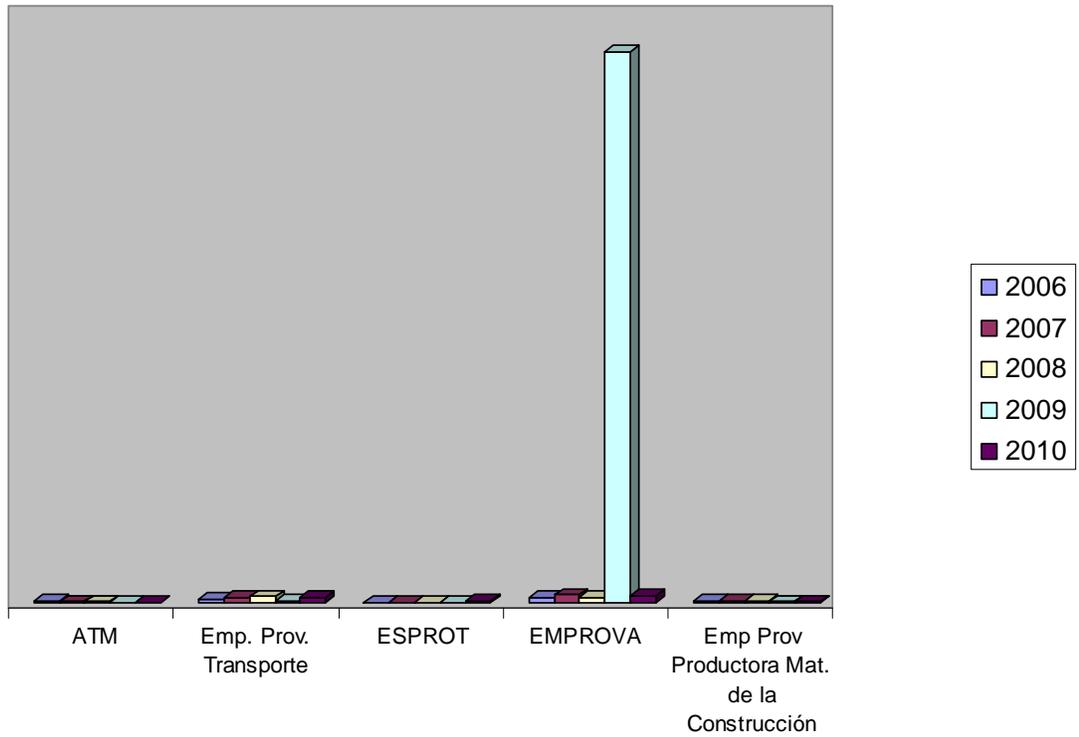


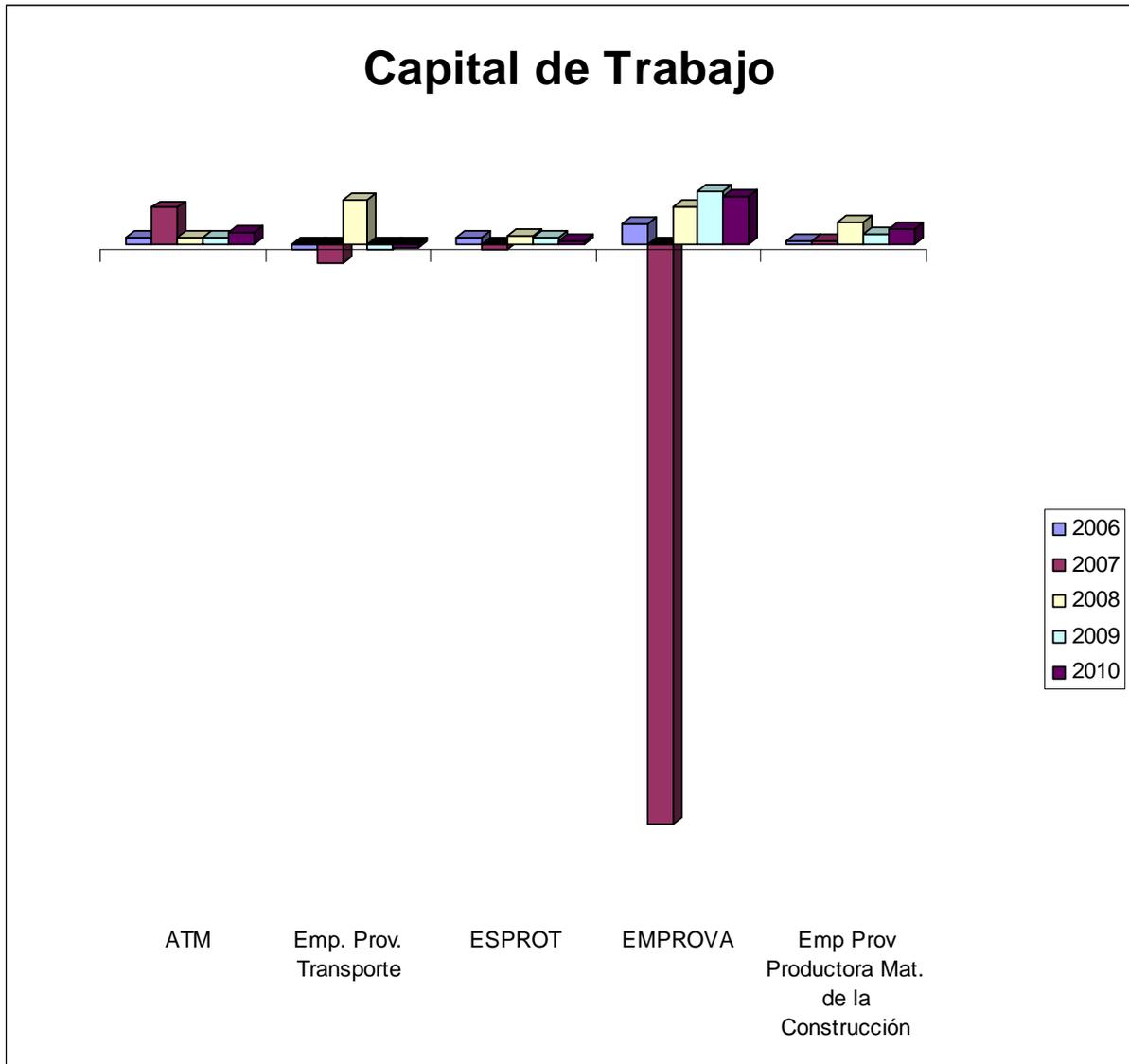
Inversión Estatal

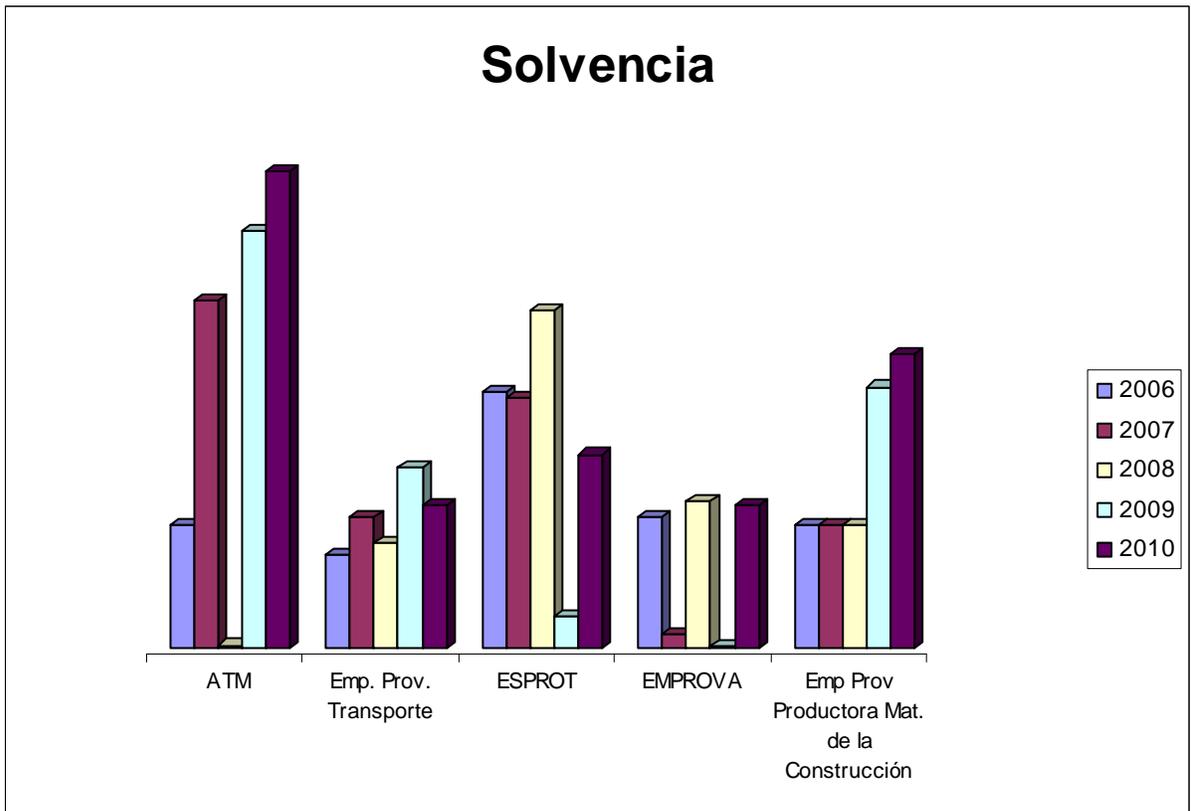


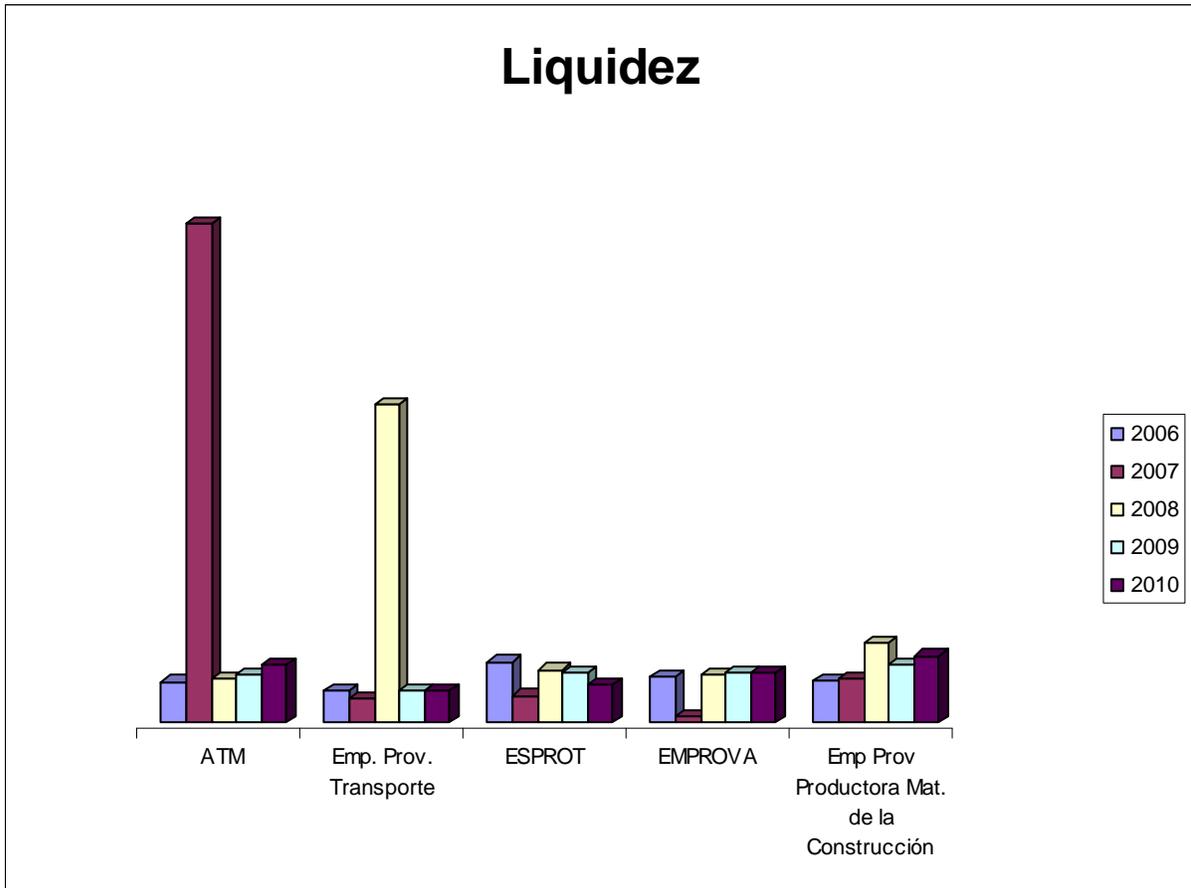


Pasivo Total

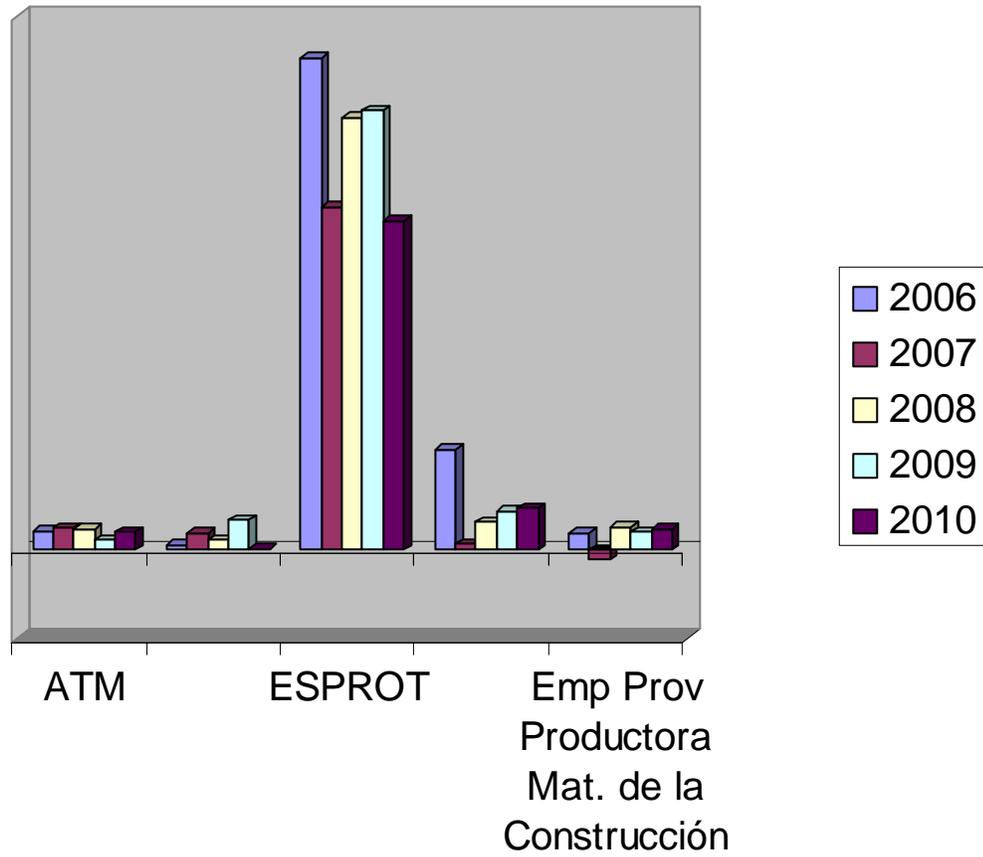








Rentabilidad de la Inversión



PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Área de Resultados Claves: Contabilidad.

Objetivo Estratégico: Lograr que la contabilidad refleje los hechos económicos de forma veraz y oportuna de acuerdo con las normas cubanas de contabilidad que aporten para la toma de decisiones.

Criterios de Medidas:

1. Se garantiza con la entrega de los estados financieros la certificación del 100% de las cuentas reales.
2. Se justifican el 100% de las transacciones que afectan las cuentas nominales en los Estados Financieros.

Estrategias específicas	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha de cumplim.
Diseñar un sistema de depuración, asesoramiento, control y capacitación sistemático a todas las áreas contables de las unidades organizativas de la empresa (Unidades Básicas Económicas), así como al de la empresa.	1. Elaborar un programa de depuración de las cuentas del balance general.	Subdirector Económico	Especialista principal.	Feb/2012
	2. Ejecutar programa de depuración de las cuentas del balance general.		Todos los especialistas.	Dic/2012
	3. Asesorarse con entidades especializadas para lograr este objetivo.		Especialista principal.	Dic/2012
	4. Certificar los estados financieros por las instituciones autorizadas.		Entidad seleccionada.	Jun/2012
	5. Elaborar y ejecutar plan de capacitación de todo el personal del área de contabilidad para elevar sus conocimientos para el mejor control de los recursos y operaciones de la empresa.		Especialista principal y la de capacitación.	Mar/2012 hasta Dic/2012
Realizar en los consejos de dirección análisis de los resultados financieros de la empresa para valorar y tomar decisiones que conlleven a cumplir con la estrategia.	6. Que en todos los consejos de dirección se trate un punto de los resultados financieros y sus implicaciones en los resultados de la empresa.	Director	Subdirector Económico	Jun/2012
	7. Realizar una reunión mensual para valorar el cumplimiento de la estrategia financiera y poder corregir las variaciones que se detecten.	Subdirector Económico	Trabajadores del área económica financiera.	Jun/2012

PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Área de Resultados Claves: Inventario.

Objetivo Estratégico: Administrar adecuadamente los inventarios para evitar incrementos innecesarios en los costos de almacenamiento, conservación, pérdidas y rechazos; así como exceso de materias primas y de producción terminadas que afecten el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa.

Criterios de Medidas:

1. Se mantienen depurados al 100% los inventarios.
2. Se actualizan las fichas de costos al 100% de los productos y materias primas.
3. Se actualizan los consumos reales por producciones al 100%.
4. Se eleva la calidad del inventario a más del 85%.

Estrategias específicas	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha de cumplim.
Implementar un sistema que garantice un nivel óptimo de inventario.	1. Realizar un estudio del nivel óptimo de inventario que necesita la empresa.	Subdirector Económico	Centro Universitario.	Sep/2012
	2. Mantener actualizada las fichas de costo de los inventarios aplicando el método escogido.		Especialista de costo.	Sep/2012
	3. Llevar un control estricto del consumo real de inventarios por producción.		Especialista de costo.	Sep/2012
	4. Realizar plan de acciones para disminuir el desvío de las materias primas y las producciones terminadas.		Espec. de Protec física	Feb/2012
	5. Disminuir los niveles de rechazo elevando la calidad de las producciones.	Subdirector de Producc.	Trabajadores de la producc	Dic/2012

PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Área de Resultados Claves: Planificación financiera.

Objetivo Estratégico: Garantizar que las finanzas actúen como reguladora de la administración de los recursos de las Empresas del consejo de la administración provincial .

Criterios de Medidas:

5. Se controla el 100% del efectivo por medio del Flujo de Caja y se realizan estudios sobre el superávit o déficit de efectivo en el período.

6. Se lleva un control estricto de las disponibilidades de efectivo y del uso que se le da a éste.

7. Se elaboran los flujos de efectivos proyectados para prever las disponibilidades de dinero para el pago de deudas y el cobro de ellas.

8. Se realizan los estudios y análisis de los estados financieros para la toma de decisiones de los directivos de la entidad.

Estrategias específicas	Acciones	Responsable	Participante	Fecha de cumplim.
Confeccionar y aplicar el Presupuesto de Ingresos y Gastos, el del Flujo de Caja y el del Flujo de Efectivo Proyectado como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios, así como para la toma de decisiones.	1. Elaborar modelo de flujo de efectivo proyectado para tomar decisiones respecto a las compras, los pagos y los cobros.	Subdirector Económico	Especialista de finanzas	Mar/2012
	2. Llevar control del flujo de efectivo real para que sirva de referencia al proyectado para ver las variaciones y poder aplicar tácticas para recuperar cualquier variación que exista.		Especialista de finanzas	Abr/2012
	3. Elaborar presupuesto de Ingresos y Gastos, uno con las aspiraciones máximas y otro más conservador para analizar los resultados que se van alcanzando.		Especialista principal y de finanzas	Diciembre de cada año para usarlo en el próximo
	4. Calcular mensualmente las razones financieras necesarias y otros indicadores financieros para valorar los resultados que se van alcanzando.		Especialista de finanzas	

PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Área de Resultados Claves: Gestión de Cobros.

Objetivo Estratégico: Contribuir al logro de la salud financiera de las Empresas del consejo de la administración provincial sancti spiritus a través de un efectivo sistema de gestión de cobro.

Criterios de Medidas:

6. Se logra contratar el 100% de la producción planificada.

7. Se otorgan créditos comerciales al 100% de los principales clientes, siempre que presenten favorable situación financiera y ofrezcan las garantías necesarias.

8. Se utilizan los diferentes documentos mercantiles existentes en Cuba para hacer más eficiente el cobro (Letras de cambio, Letras de cambios avaladas, cartas de créditos locales y pagarés).

9. Se factorizan (venden o ceden) el 100% de las partidas o cuentas por cobrar de clientes de difícil acceso por lejanía u otras dificultades con el cumplimiento de su obligación con las Empresas del CAP. Sancti spiritus .

10. No existen cuentas por cobrar fuera de término (mayores de 30 días).

Estrategias específicas	Acciones	Responsable	Participante	Fecha de cumplim.
Establecer una adecuada política de contratación económica que posibilite tener asegurada las ventas, las condiciones y términos para el cobro de las producciones realizadas.	1. Elaborar contrato a todos los clientes donde queden bien definidas las condiciones de los créditos comerciales incluyendo las tasas de interés y las moras por atrasos en la liquidación de las cuentas por cobrar.	Subdirector Comercial	Especialista de venta.	Dic/2012
Aplicar una política de crédito comercial que ofrezca condiciones de ventas distintas para cada tipo de comprador y asegure los cobros de los por cientos pactados en los créditos otorgados (con un máximo del 8% de interés anual en moneda nacional y del 12% de interés anual en divisa).	2. Ampliar la política de crédito comercial principalmente buscando nuevos clientes para elevar las ventas y los ingresos financieros a través de las tasas previstas en la resolución 56 y 64 del 2000 del BCC.	Director	Subdirector Comercial y Económico	Dic/2012
Realizar operaciones de factoraje con el fin de garantizar el cobro de las cuentas de algunos clientes de difícil acceso.	3. Depurar las cuentas por cobrar. 4. Firmar las conciliaciones con los clientes. 5. Proponer la	Subdirector Económico	Especialista de finanzas y de ventas	Dic/2012

	<p>aceptación de letras de cambio a los clientes.</p> <p>6. Vender las cuentas por cobrar al Banco.</p>			
<p>Aplicar el descuento por pronto pago a los clientes para lograr obtener en el menor tiempo posible el activo circulante disponible (se podría valorar en dependencia del valor de la venta entre el 1 y el 5 %).</p>	<p>7. A los clientes que paguen por adelantado realizarle descuento del 5 % por pronto Pago.</p> <p>8. A los clientes que paguen al momento de la compra descontar el 4 %.</p> <p>9. A los clientes que paguen al menos de tres días de haber efectuado la compra descontar el 3 %.</p> <p>10. A los que paguen en menos de diez días de haber comprado descontar el 2 %.</p> <p>11. A los que paguen en menos de quince días de haber comprado descontar el 1 %.</p>	Director	Subdirector Económico	Dic/2012
<p>Aplicar la morosidad a los clientes que no teniendo firmado un crédito comercial incumplan con el compromiso de pago a los 30 días (con un valor máximo del 10% de interés anual en moneda nacional y del 14% de interés anual en divisa).</p>	<p>12. Aplicar la política de morosidad a los clientes que pasan de los 30 días sin hacer efectivo el compromiso de pago y no se le otorgó crédito comercial.</p>	Subdirector Económico	Especialista de finanzas y de ventas	Dic/2012

PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Área de Resultados Claves: Gestión de los Costos.

Objetivo Estratégico: Lograr una reducción de los costos que permita a las Empresas del consejo de la administración provincial sancti spiritus alcanzar un margen de contribución que le permita obtener utilidades.

Criterios de Medidas:

3. Se logra reducir el costo por peso de producción a menos de 0.85 peso por peso producido.

4. Se logra reducir el costo por peso de venta a menos de 0.90 peso por peso vendido.

Estrategias específicas	Acciones	Responsable	Participante	Fecha de cumplim.
Realizar una inversión tecnológica que permita que las tecnologías que garantizan los procesos productivos sean más eficientes.	1. Invertir en la conversión de los hornos de gas a petróleo para disminuir el precio del combustible. 2. Invertir en la automatización del proceso de quema.	Director	Inversionista y otros especialistas asignados	Dic/2012 Dic/2013
Realizar un estudio de los costos fijos para detectar ineficiencias en el proceso que permitan reducirlos al mínimo.	3. Hacer levantamiento de todos los costos fijos para depurarlos bien para disminuir el margen de pérdidas de la empresa. 4. Definir las principales áreas que incurren en los costos fijos para cuando existan problemas con las producciones valorar como poder disminuirlos.	Subdirector Económico	Especialista de costo con el apoyo de los otros especialistas del área económica	Dic/2012
Realizar un estudio del aprovechamiento de la capacidad de explotación de la tecnología para que se explote lo más próximo al 100 %.	5. Realizar un levantamiento de la capacidad de los hornos por quema y determinar si se están explotando al 100 % o si se puede elevar su capacidad para disminuir los costos variables.	Director	Tecnólogos	Dic/2012

PLAN DE ACCIÓN POR ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Área de Resultados Claves: Gestión de Financiamiento.

Objetivo Estratégico: Lograr mantenerse financiado por los bancos y los proveedores, así como acceder a nuevas vías de financiamiento que permitan a las Empresas del CAP Sancti Spiritus alcanzar una liquidez suficiente para operar sin dificultades.

Criterios de Medidas:

4. Se logra aumentar las ventas anuales en un 15 %.
5. Se logra obtener financiamiento de los bancos y los proveedores a mediano y a largo plazo.
6. Se logra utilizar los financiamientos de leasing, factoraje, proyectos de financiamientos por instituciones extranjeras; subsidios de finanzas por las pérdidas, contratos predeterminados con pagos anticipados de los clientes, entre otros.

Estrategias específicas	Acciones	Responsable	Participante	Fecha de cumplim.
Aplicar las diferentes fuentes de financiamiento existentes para lograr elevar el capital de trabajo y mejorar la liquidez de las Empresas del consejo de la Administración Provincial Sancti Spiritus..	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los niveles de producción que permitan vender al menos cada año un 15 % más que el anterior. 2. Solicitar a los bancos financiamientos a corto, mediano y largo plazo. 3. Utilizar el arrendamiento financiero y operativo de ser necesario para adquirir nuevos activos fijos. 4. Aplicar el factoraje a la mayor cantidad de cuentas por cobrar posible. 5. Solicitar a finanzas que subsidie las pérdidas por ventas por la diferencia entre los costos y las ventas. 6. Elevar los contratos con pagos anticipados de clientes. 7. Elaborar proyectos que se puedan apoyar por el MINVEC para buscar financiamientos de organizaciones extranjeras para el desarrollo de la empresa 	Director	Subdirector Comercial, Producción y Económico, tecnólogos y otros especialistas invitados.	Dic/2012