

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Título: Estrategias Financieras para la UEB Atención A Productores
Agropecuarios para la Etapa 2020-2025.

Autor: Yènika Calzadilla Rojas

Tutor: MSc. Jorge Luis Ricardo Gonzáles

Holguín 2020



PENSAMIENTO

*La batalla económica constituye hoy,
más que nunca, la tarea principal y el centro
del trabajo ideológico de los cuadros,
porque de ella depende la sostenibilidad y preservación
de nuestro sistema social.*

General de Ejército

Raúl Castro Rúz

Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, 4 Abril de 2010.

AGRADECIMIENTOS

Al colectivo de trabajadores de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Atención a Productores Agropecuarios (APA) “ FERNANDO DE DIOS ” de la Empresa Azucarera de Holguín (AZCUBA), los cuales han colaborado con la entrega de información y conocimientos para la realización de la tesis.

A mis compañeros de aula y mis profesores que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

A mis padres a quienes debo eternamente mi formación, vocación y entrega y siempre han estado a mi lado ante cualquier circunstancia.

.

RESUMEN

Estrategias Financieras para la Unidad Empresarial de Base (UEB) atención a productores agropecuarios en el período 2020-2025, es el tema de la presente investigación, la cual tiene como objetivo general diseñar estrategias financieras en la UEB atención a productores agropecuarios en la etapa mencionada, que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos de forma efectiva. Para ello se realizó una caracterización del marco teórico – referencial del análisis financiero de forma general y la liquidez en particular, a través del estudio de la bibliografía disponible a nivel nacional e internacional, esto permitió valorar los métodos y técnicas más usados en el mundo de la contabilidad y las finanzas, tales como: análisis del capital de trabajo, razones financieras, del ciclo de conversión del efectivo, coeficiente y período de conversión de utilidades netas en liquidez, ciclo de ventas, ciclo de cobro y de pago dinámico. También se realizó una caracterización del análisis financiero en la empresa mencionada, comprobando que existen insuficiencias en este importante proceso. Finalmente, se aplicaron dichos métodos para realizar un diagnóstico de la situación económico – financiera de la entidad en el período 2017-2019, lo que permitió determinar los problemas financieros fundamentales de la organización y en base a ellos trazar alternativas para que la administración trace objetivos, estrategias y acciones para la mejora del capital de trabajo, la eficiencia de las fuentes de financiamiento, la efectividad del proceso inversionista, el alcance de una estructura financiera óptima y una correcta distribución de las utilidades.

SUMMARY

Financial strategies for the United Empresarial de Base (UEB) attention to agricultural producers in the period 2020-2025, it is the theme of present it investigation, which the general aims at designing financial strategies in the UEB attention to agricultural producers in the stage mentioned, that they contribute to the fulfillment of his objectives of effective form. A characterization of the theoretic frame came true for it – referential of the financial analysis of general form and the liquidity in particular, through the study of the available bibliography to national and international level, this allowed appraising methods and more techniques used in the world of bookkeeping and finance, I eat such: Analysis of the working capital, financial ratios, of the cycle of conversion of the cash, coefficient and conversion period of net profits in liquidity, cycle of sales, cycle of collection of payment and of expeditious payment. Also a characterization of the financial analysis at the mentioned company, verifying that insufficiencies in this important process exist came true . Finally, the aforementioned methods to accomplish a diagnosis of the cost-reducing situation were applicable – financier of the entity in the period 2017-2019, what you allowed determining the financial fundamental problems of the organization on the basis of them and to draw alternatives in order that Management draw objectives, strategies and actions for the improvement of the working capital, the efficiency of the sources of financing, the effectiveness of the process investor, the reach of an optimal financial structure and a correct distribution of utilities.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos - conceptuales de la Administración	9
Financiera y las Estrategias Financieras Empresariales	9
1.1. Surgimiento y evolución histórica de las Finanzas y la Administración Financiera.....	9
1.2. Las Estrategias Financieras y su relación con la Administración Financiera.....	11
1.3. Principales estrategias financieras de las empresas	154
1.3.1 Estrategias para el corto lazo	165
1.3.2 Estrategias para el largo plazo	209
1.4. Valoración de la administración financiera y las estrategias financieras de la APA “Fernando De Dios” en la actualidad. Proyección estratégica de la UEB APA “Fernando de Dios”	<u>23</u>
CAPÍTULO2: Propuesta de estrategia financiera para la UEB – APA “Fernando de Dios” para la etapa 2020 - 2025.	30
2.1. Materiales y métodos para realizar el análisis de la situación financiera de la UEB - APA “Fernando de Dios”.	30
2.1.1. Análisis del capital de trabajo.	30
2.1.2- Análisis de los estados financieros a través de razones financieras.....	31
2.1.3.Estructura financiera de la UEB - APA “Fernando de Dios”, en el periodo 2017-2019	35
2.2.Análisis de la capacidad de conversión de las utilidades netas en liquidez	365
2.2.1- Coeficiente de conversión de utilidades netas en liquidez.....	365
2.3. Propuestas de estrategias financieras en la UEB - APA “Fernando de Dios”	36
2.3.1. Estrategias para la mejora del cobro de las cuentas por cobrar.	36
2.3.2. Estrategias para mejorar el financiamiento corriente.	37
2.3.3. Estrategias para mejorar la gestión de efectivo	38
2.3.4- Estrategias para la mejora del proceso inversionista.....	40

2.4. Estrategias para la retención y/o reparto de utilidades. Problemática	42
Conclusiones del trabajo	45
Recomendaciones.....	46
Bibliografía	47
Anexos	50

INTRODUCCIÓN

El empleo de la Administración Estratégica en el ámbito empresarial se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados; también es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Para David (Mora, 2018), “la Administración Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Las decisiones multidisciplinarias consisten en la búsqueda e integración de los puntos de contacto de la administración, el marketing, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr la meta de una organización.

Según (Mora I. R., 2018) Planificación Estratégica “es un proceso perpetuo que no termina con la simple formulación de un plan, sino más bien implica un reajuste permanente y continuo entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad en pro del bienestar de la organización.

O sea, la planificación estratégica contempla un control adecuado de la marcha del proceso y a la vez la corrección oportuna de la trayectoria decidida, de forma tal que el alcance de los objetivos estratégicos constituya un hecho, una realidad palpable. Se refiere a la importancia que se les atribuye a la etapa de control de la estrategia, la que permite corregir la trayectoria y su implementación en dependencia de su resultado final.

Visto de esta manera, la dirección estratégica es la encargada de revolucionar y transformar la estrategia empresarial, mediante análisis estratégico integral, dirigido a enfrentar cambios, tanto a lo interno como a lo externo de la organización para cumplir su encargo social.

La dinámica que vive el mundo empresarial, las exigencias del entorno, los clientes, los proveedores, la competencia empresarial y el creciente proceso inversionista en función del desarrollo, exigen del dominio de las estrategias, lo que define que hoy no se puede dirigir empresarialmente sin estrategias funcionales bien concebidas.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) **Atención a Productores Agropecuarios (APA)** “**FERNANDO DE DIOS**” se encuentra situada en el Km 1, camino de Herrera y colinda al norte con la UEB Fábrica de Azúcar (central o ingenio azucarero), al sur con la unidad de producción cooperativa (UPC) Jesús Menéndez, Al este con la UPC Unión 2 y al oeste con la UPC Rafael Moreno.

Nuestra misión es la prestación de servicios de Cosecha de Caña de Azúcar, Preparación de Tierra, Fertilización y Cultivo, Reparación de Caminos Cañeros, Servicios de Taller, entre otros, a las Unidades Productoras y a terceros.

Visión: Somos una UEB Líder en la prestación de servicios de cosecha de caña, preparación de tierra, cultivos varios, servicios de taller, reparación de caminos con alta confiabilidad en su equipamiento, aprovechando al máximo su coeficiente de disponibilidad técnica, aplicando sistemas de calidad que le permiten competitividad en el mercado y manteniendo el capital humano capacitado y bien atendido.

La UEB cuenta con 9 UPC (unidades de producción cooperativas), 2 CPA (cooperativas de producción agropecuarias), un banco de semillas, una granja del MININT y usuarios no cañeros, que agrupan a 1696 trabajadores de ellos 197 mujeres. El radio de acción de estas UPC se enmarca en los municipios Báguano y Banes tal como se muestra en La figura.

F

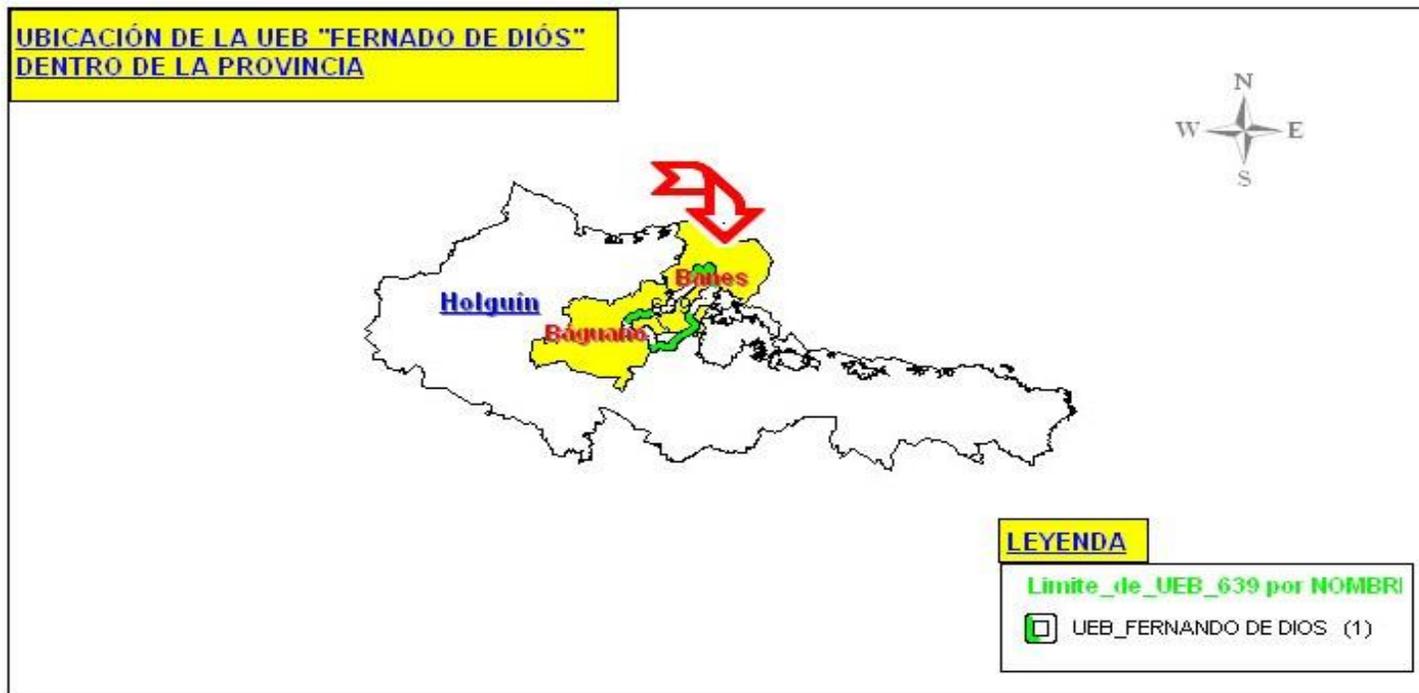


Figura 1: Ubicación territorial de la UEB atención a productores agropecuarios "Fernando de Dios" del consejo popular Tacajó del municipio Bágano

Tabla 1: UPC y áreas de cultivos por hectáreas

UPC	Superficie Agrícola	Área Cañera		Frutales		Forestal		Cultivos Varios		Ganadería	
		Fondo	Real	Fondo	Real	Fondo	Real	Fondo	Real	Fondo	Real
Rafael Moreno	2 123,16	1 290,89	1 239,29	2,50	2,50	428,95	428,95	32,30	32,10	368,52	368,52
Santa Inés	1 903,19	1 563,29	1 445,79	6,70	3,00	49,20	49,20	39,30	39,00	246,70	246,70
Remigio Guerrero	1 962,34	1 550,63	1 430,33	7,50	5,20	34,70	34,70	79,00	47,98	290,51	290,51
Miguel Salcedo	1 366,54	1 111,46	1 031,90	6,50	4,70	37,40	37,40	51,70	36,20	159,48	159,48
Rigoberto González	1 242,73	1 113,14	1 042,54	14,90	14,00	4,00	4,00	47,60	34,12	63,09	63,09
Juan George Soto	2 156,37	1 670,51	1 579,46	35,75	35,70	56,30	56,30	80,79	33,74	313,02	313,02
Jesús Menéndez	1 651,69	1 369,98	1 289,48	2,70	2,70	32,00	32,00	56,49	46,62	190,52	190,52
Unión 2	2 122,32	1 232,85	1 200,25	1,50	1,50	368,55	368,55	50,00	40,40	469,42	469,42
José R. Quintana	1 815,22	1 132,32	1 064,94	---	---	125,43	125,43	47,47	---	510,00	510,00
CPA (26/7) - Flores	1 963,31	775,70	711,15	24,30	24,30	348,25	348,25	80,50	43,98	734,56	734,56
CPA (26/7) - Tacajó	995,58	654,01	625,91	45,50	12,00	45,50	45,50	26,00	20,00	224,57	224,57
Banco de semilla	50,67	5,00	45,24	---	---	0,67	---	---	---	---	---
Granja del MINIT	---	---	64,96	---	---	---	---	---	---	---	---
Usufructuarios	2 459,96	---	---	---	---	---	---	643,79	114,26	1 816,17	1 644,24
Total	20 103,08	13 470,78	12 060,09	147,85	105,60	1 530,95	1 530,28	1 234,94	488,40	5 386,56	5 386,56

Insuficiencias:

- Cuentas por cobrar de un total de \$1 329 730.24 y por pagar de un total \$758 792.34 para dar cumplimiento a lo pactado fuera de término, por no contar con el suficiente financiamiento para el servicio prestado,
- Fortalecer la labor de dirección y el control Interno de la UEB, superando el 93 % de implementación de la Resolución 60 de la CGR y logrando calidad en el autocontrol,
- Lograr el autoabastecimiento en la producción de alimentos y diversificar las producciones en las Unidades Productoras,
- Consolidar los programas de desarrollo e innovación tecnológica, medio ambiente y calidad que permitan el crecimiento sostenido de la producción agroindustrial,
- No se realizan las investigaciones oportunas a partir de los órganos de control en cargos decisorios y cargos por designación,
- Falta interaccionar un mayor trabajo en los jóvenes y mujeres de la UEB así como U/P.

En esta entidad, existe una **situación problemática** que consiste en que a pesar de que se trabaja en el proceso de actualización del Modelo Económico que lleva adelante el país sigue afrontando dificultades sobre todo en el financiamiento a corto y largo plazo, por lo que se introducen políticas en función de mejorar la eficiencia económica e incrementar la productividad, aún mantiene problemas con el cobro de la prestación de servicios a distintas cooperativas que por la tardía solicitud del crédito de la UPC al banco incumplen con el pago provocando cuentas por cobrar fuera de término ya que estas UPC no cuentan con el financiamiento necesario para el cumplimiento del plazo fijado en el contrato de servicios prestados.

Lo anterior conduce a enunciar como **problema profesional**: ¿qué estrategias financieras debe implementar la UEB Atención A Productores Agropecuarios para el período 2020-2025 que le permita cumplir de forma efectiva sus objetivos?

El objeto de estudio proceso de Administración Financiera.

En consecuencia, se define como **objetivo general** de la investigación: Diseñar Estrategias Financieras en la UEB APA Fernando de Dios para el período 2020-2025, que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos de forma efectiva.

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formularlas para alcanzar los objetivos y, además, aplicarlas. En este sentido los factores subjetivos, así como las decisiones mal tomadas, con el uso de este importante recurso, el dinero, su influencia en el estado de las finanzas y la propia recuperación en cierta medida a partir de la propuesta de una estrategia financiera que abarque desde la propia disciplina hasta el aumento de la capacidad de valor a crear con una sostenibilidad empresarial adecuada es la meta de este trabajo.

La definición de este objetivo permitió delimitar como **campo de acción**: estrategias financieras empresariales.

Para guiar el proceso investigativo se asume la siguiente **Idea a defender**: El diseño de estrategias financieras de la Empresa UEB APA Fernando de Dios para el período 2020-2025, es una opción factible para la generación de alternativas que contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos.

El cumplimiento del objetivo general de la investigación, en función de la solución del problema identificado se concretará por medio de las **tareas de investigación** siguientes:

1. Presentar los fundamentos teórico - conceptuales de la Administración Financiera de forma general y de las estrategias financieras empresariales en particular.
2. Diagnosticar las estrategias financieras de la UEB APA "Fernando de Dios" en el período 2017-2019.
3. Elaborar alternativas de estrategias financieras para el período 2020-2025.

Métodos de investigación utilizados:

Métodos teóricos.

El método histórico posibilitó realizar la sistematización relativa al desarrollo teórico existente en torno al objeto y el campo de acción de la investigación y la construcción del marco teórico referencial, a partir de la literatura precedente; así como la obtención de la información requerida en el cumplimiento de las tareas de investigación referidas al diagnóstico y la valoración de la pertinencia de las estrategias diseñadas.

El método hipotético – deductivo posibilitó formular hipótesis y luego a partir de inferencias lógicas deductivas arribar a conclusiones.

Procedimientos.

Los procedimientos de inducción – deducción y abstracción – concreción, en asociación con el de análisis – síntesis, facilitaron el proceso de sistematización e hicieron posible, además, arribar a las conclusiones derivadas del proceso investigativo.

Métodos empíricos.

La observación científica facilito percibir directamente del objeto de estudio en la práctica. La medición sirvió para obtener información numérica acerca de algunas propiedades del objeto de estudio.

Técnicas de investigación.

- La técnica de la entrevista facilitó la recopilación de información, mediante una guía de entrevista previamente elaborada, la cual fue aplicada a técnicos especialistas y directivos de la empresa para conocer su valoración acerca de las estrategias diseñadas.
- La técnica de la encuesta permitió obtener información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pudo conocer la valoración acerca de las estrategias diseñadas.

Resultados esperados.

Diseño de estrategias financieras para la UEB APA Fernando de Dios para el período 2020-2025, lo cual favorecerá la generación de alternativas que propendan a la mejora del capital de trabajo, la eficiencia de las fuentes de financiamiento, la efectividad del proceso inversionista, el alcance de una estructura financiera óptima, un período más corto para convertir las utilidades netas en liquidez y una correcta distribución de las utilidades.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICO - CONCEPTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS EMPRESARIALES

Los objetivos de este capítulo son:

Caracterizar los fundamentos teórico - referenciales de la Administración Financiera de forma general y de las Estrategias Financieras empresariales en particular. Caracterizar la administración financiera y las estrategias financieras de la UEB APA Fernando de Dios.

1.1. Surgimiento y evolución histórica de las Finanzas y la Administración Financiera.

Las Finanzas han sido parte de las relaciones económicas desde la existencia de la moneda y la aparición del Estado, aunque el desarrollo de esta como campo de estudio independiente tiene alrededor de un siglo. La argumentación de la anterior afirmación se puede reafirmar en sucesos internacionales relevantes como los siguientes.

Para principios del siglo XX las finanzas centraban su estudio en la materia legal, consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos. Durante la depresión de los años del 29 al 33 en los Estados Unidos de Norteamérica las finanzas se enfatizaron en las quiebras, reorganizaciones, liquidez de firmas y regulaciones gubernamentales sobre los mercados de valores. Entre 1940 y 1950 las finanzas son vistas como un elemento externo, sin mayor importancia que la producción y la comercialización, a finales de los años 50 se comienzan a desarrollar métodos de análisis de las finanzas y a reconocer la importancia a los estados financieros claves: el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.

En los años 60 las finanzas se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital. Durante la década de los 70 se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa. Para las décadas de los 80 y los 90 el tópico fue la inflación y su tratamiento financiero, así como los inicios de la agregación de valor. En la actualidad, las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes.

Paralelamente en Cuba, las Finanzas son consideradas por mucho tiempo parte de la economía, surgen como un campo de estudio independiente a principio del siglo XX. Al igual

que en el resto mundo su función principal fue la creación del valor para los mercados de capitales.

El desarrollo tecnológico, desatado por la revolución industrial, trae consigo la necesidad de enfocarse en obtener el financiamiento demandado para las grandes inversiones que suponían estos avances, por lo que la actividad financiera se vincula a las formas de cómo obtener este financiamiento, especialmente el externo, con menor prioridad a las funciones internas.

Para finales de 1930 la principal preocupación en el financiamiento externo era saber cómo un prestamista puede protegerse de las quiebras, las liquidaciones y las reorganizaciones.

Así transcurren las finanzas durante la década de 1940 hasta principio de 1950. En esta etapa se ve a la empresa como algo ajeno, es decir, para un inversionista o un prestamista la toma de decisión no era importante. A partir del año 1955 el presupuesto de capital adquiere un papel más importante, apoyándose en el valor actual; el financiamiento ya tenía los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital.

En las décadas de 1960 y 1970 los acontecimientos más importantes son el desarrollo y aplicación en la administración financiera de la teoría de cartera y la perfección del modelo de fijación de precios de los activos de capital para valorar los activos financieros.

Desde esta etapa hasta la actualidad se aprecian los avances intelectuales en la valuación de las empresas. Mundialmente se ha prestado gran atención a los indicadores financieros y al mercado; ya no solo se toman en cuenta los factores externos a la empresa, sino que además se le confiere más importancia a las finanzas internas para la toma de decisiones, así como las funciones financieras y la administración del fondo de flujo de las operaciones en la entidad.

La Administración Financiera.

El campo de las finanzas está íntimamente relacionado con el de la economía y el de la contabilidad.

La administración financiera toma información de la contabilidad, que es un área de la economía aplicada. Las finanzas se encargan del estudio de cómo administrar el dinero, con el fin de obtener el mayor u óptimo beneficio de este, por lo que suele definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero.

La administración financiera es considerada también una forma de economía aplicada que se fundamenta, en alto grado, en conceptos económicos. Todas las empresas necesitan conocer su situación financiera, para de esta manera determinar y evaluar la gestión que realizan todas las partes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario implementar un grupo de herramientas que representen la realidad de la empresa en cualquier momento que se necesite. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

1.2. Las Estrategias Financieras y su relación con la Administración Financiera.

La estrategia financiera abarca las decisiones de inversión y financiación necesarias para alcanzar el objetivo general de la organización. Los escritos sobre estrategias financieras son diversos. Académicos y profesionales tienen distintas posiciones sobre su concepto, a continuación se expresan algunos. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019), definió la estrategia financiera como:

Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las

operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión, que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Como se aprecia, este tipo de estrategia son las que agrupan los recursos y las decisiones que se adoptan en la administración, teniendo la responsabilidad con esta acción de llevar la organización al triunfo o a la propia destrucción. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019), plantea que una estrategia financiera “es para la organización un propósito de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la organización, así como su modo de supervivencia y éxito.

Este tipo de estrategia decide la propia existencia de la organización y el destino de ella, la cual depende de objetivos, políticas y planes bien definidos, en función de una correcta administración del capital de la empresa.

Según (Pozo, Estrategias Financiera para la Empresa Azucarera Hlguín para 2018-2030., 2019), “el desempeño financiero, como indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.

Sobre esta base, puede entenderse que las estrategias financieras son las metas, patrones o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización. En Cuba esto se traduce en el cumplimiento del encargo estatal, el incremento de los aportes por el rendimiento de la inversión estatal y de las reservas voluntarias creadas por las empresas a partir de las utilidades netas.

Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Se trata de decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la obtención de recursos y objetivos a largo plazo.

(Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019) dan a conocer dos estrategias la productiva y la de crecimiento desde la perspectiva

financiera, lo que de estas solo se utiliza en la UEB APA Fernando de Dios la estrategia de crecimiento la cual se muestra en el gráfico siguiente:

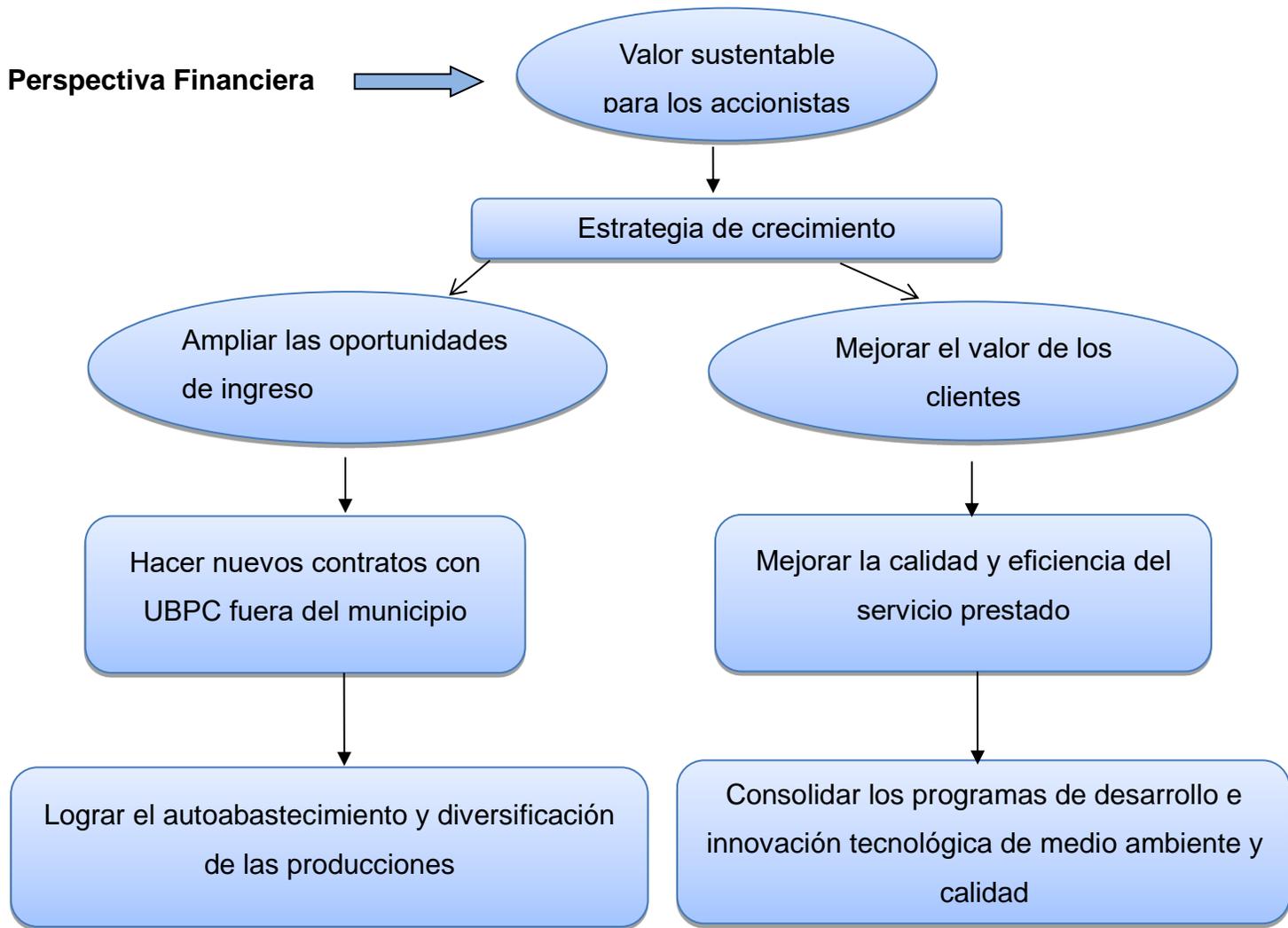


Figura 2: Estrategia de crecimiento de la UEB “Fernando de Dios” de atención a productores agropecuarios para la etapa 2020-2025.

La marcha exitosa de una empresa depende de las decisiones financieras que se adopten, constituyendo estas uno de los recursos fundamentales de la organización, al poder la empresa respaldar sus obligaciones con los proveedores, dueños y el fisco.

La administración financiera proporciona una serie de esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de la empresa, con el propósito de lograr los objetivos previstos, lógicamente desde el punto de vista financiero. De ahí que se deba presentar, después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que afecten cualquier decisión que se tome en la entidad.

Además, facilita una especie de guía para la orientación, coordinación y control de las decisiones, a fin de que la organización alcance los objetivos que se ha trazado. Dentro de los seis tipos de estrategias funcionales no existe una más importante que otra; sin embargo las financieras garantizan la estabilidad y la marcha sostenible de la organización en el tiempo.

1.3. Principales estrategias financieras de las empresas

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido, a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Las estrategias financieras para el corto plazo deben considerar los aspectos siguientes (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019):

- a) Sobre el capital de trabajo,
- b) Sobre el financiamiento corriente,

c) Sobre la gestión del efectivo.

Mientras que las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

a) Sobre la inversión,

b) Sobre la estructura financiera,

c) Sobre la retención y/o reparto de utilidades.

A continuación se exponen los fundamentos de cada una de estas estrategias financieras para el largo y el corto plazo respectivamente.

1.3.1 Estrategias para el corto lazo

- **Sobre el capital de trabajo.**

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la

empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores.

Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando a la vez que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, o sea, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030, 2019)

La definición se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

- **Sobre el financiamiento corriente.**

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Para una mayor comprensión cabe señalar el caso de una cuenta por pagar, que aparentemente no tiene un costo financiero, cuando se paga (y más aún de forma anticipada), reduce la liquidez y obliga a la dirección financiera a sustituir este financiamiento de algún modo para mantener la estrategia que se haya adoptado con relación al capital de trabajo. En este mismo caso, generalmente no se considera que el financiamiento de proveedores, al diferir el pago, aumenta el riesgo percibido por éste y consecuentemente este aumento del riesgo se traduce de algún modo, adoptando comúnmente la forma del incremento del precio.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del

aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

Sobre la gestión del efectivo.

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.

1. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
2. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el

ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos.

Entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja.

El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

1.3.2 Estrategias para el largo plazo

- **Sobre la inversión**

Como ya se ha planteado, existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019)

- Crecimiento.
- Desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

- **Sobre la estructura financiera**

La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes. (Pozo, Estrategias Financieras para la Empresa Azucarera Holguín para 2018-2030., 2019).

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades.

Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: Utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción.

Utilidad antes de intereses e impuestos – rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades como base el flujo de efectivo, en tanto contribuya a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por peso invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

- Sobre la retención y/o reparto de utilidades

En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse:

La posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos (Pozo, Estrategias Financiera para la Empresa Azucarera Holguín par 2018-2030., 2019).

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Sobre esta base, es importante reconocer que los métodos y criterios que deben considerarse para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera

óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

Una vez realizado el análisis teórico de la investigación se concluye que una estrategia es un conjunto de acciones estructurales que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su organización y lograr ventajas competitivas.

En los conceptos de administración, dirección y planeación estratégica se usan indistintamente para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias; también, todas tienen varios aspectos comunes:

Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar los fines organizacionales, se realizan análisis sistemáticos del entorno, la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias y establecimiento de mecanismos para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Las principales estrategias financieras versan acerca del capital de trabajo, el financiamiento corriente, la gestión de efectivo, la inversión en activos de capital, la estructura financiera óptima y la obtención de utilidades, retención y reparto de utilidades.

1.4. Valoración de la administración financiera y las estrategias financieras de la APA “Fernando De Dios” en la actualidad. Proyección estratégica.

El Grupo Azucarero AZCUBA, la Empresa Azucarera Holguín y en particular la UEB APA “Fernando de Dios”, en su de cursar ha contado con programas de innovación y desarrollo, gracias a los cuales la industria ha mantenido condiciones para lograr niveles de producción en correspondencia con su capacidad potencial.

Concluido el proceso de Reestructuración del Sector, se tomó la decisión de que la nueva etapa se caracterizaría por alcanzar un nuevo nivel de desarrollo que tendría lugar a partir de un proceso innovador gestionado mediante una estrategia que abarcara a toda la unidad.

Con ese fin se reelaboró la Estrategia de Innovación y Desarrollo, realizando para ello diversidad de consultas, y tomando en cuenta el trabajo que se está llevando a cabo por la dirección del país, las acciones para incrementar la producción de alimentos, sustituir

importaciones y estimular la producción de productos exportables.

Misión: Satisfacer la demanda de los clientes mediante la prestación de servicios a las Unidades Productoras con calidad y precios competitivos, protegiendo el medio ambiente y mejorando las condiciones de vida de los trabajadores.

Visión: Somos una UEB líder en la prestación de servicios de cosecha de caña, preparación de tierra, cultivos varios, servicios de taller, reparación de caminos con alta confiabilidad en su equipamiento, aprovechando al máximo su coeficiente de disponibilidad técnica, aplicando sistemas de calidad que le permiten competitividad en el mercado y manteniendo el capital humano capacitado y bien atendido.

Tareas que permiten la sostenibilidad de la empresa las cuales se exponen a continuación:

- 1- Analizar los centros de costos,
- 2- Determinar la estructura de activos de la empresa,
- 3- Analizar los sistemas financieros,
- 4- Analizar la distribución del combustible.

En la actualidad esta entidad ha declarado los **objetivos estratégicos** siguientes:

- Elevar el control interno y la prevención,
- Incrementar la eficiencia económica del sistema empresarial,
- Realizar una correcta preparación de los suelos para el incremento del rendimiento agrícola de la caña,
- Elevar la eficiencia en la prestación de servicios a las UPC que soliciten nuestros servicios,
- Contribuir a la elevación de la eficiencia del sector, aplicando los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica e incrementando la protección del medio ambiente,
- Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo, desarrollando líderes y colectivos con conocimientos, habilidades y aptitudes para dirigir y ejecutar la estrategia de desarrollo del sector.

Como se puede observar estos objetivos no cumplen con el tema de la investigación, pero se incumplieron en el período 2017-2019.

Valores prácticos o de control

Experiencia

Los más de quinientos años de trabajo incesante sobre la base de múltiples situaciones han provisto al sector del conocimiento necesario para enfrentar cualquier tarea. La experiencia, capacidad, competencia, profesionalidad del trabajador agro azucarero está avalada por obras, resultados, investigaciones, aportes, etc.

Eficiencia

La contextualización del sector obliga a la disminución de los costos, a la búsqueda de mayor productividad, rentabilidad en todas las unidades.

Calidad

La calidad precisa de una elevada disciplina, estabilidad en nuestra fuerza, en los resultados que presentemos, de trabajo en equipo, organización, integración e integralidad para obtener calidad en las producciones y en los servicios; en esto últimos es necesario atender a los clientes con la calidad que merecen. El primer acto de respeto, la primera expresión de respeto de un trabajador para con su institución, es la calidad de su trabajo)

Valores de desarrollo.

Modernización

Es preciso que vayamos camino de la modernización tanto tecnológica como de los estilos de dirección. Esta fase de desarrollo se impulsa con creatividad, iniciativa, optimismo, dinamismo, confianza en el futuro y actualización constante.

La parte visible de los mismos lo constituyen las conductas, que son formas de proceder con arreglo al sistema de valores. Un error recurrente en muchas instituciones es suponer que con sólo desarrollar conductas y habilidades la gente se alinea automáticamente a los valores. De esta manera malgastan tiempo, dinero y entusiasmo en cursos de capacitación u otras acciones que si bien siempre suman, no van al fondo del problema que es, en muchos casos, revisar periódicamente su sistema de valores.

Diagnostico estratégico.

Problema estratégico: Bajo rendimiento potencial cañero de la caña.

Solución estratégica: Priorizar el logro de una composición varietal en correspondencia con nuestras condiciones climáticas y de suelos.

Análisis estratégico.

Análisis interno:

Fortalezas

Las bases organizativas y los sistemas creados en los últimos años propician enfrentar las tareas del organismo con un mayor nivel de eficiencia en su realización.

Incremento de la participación de los trabajadores en las decisiones, a partir de la aplicación del proyecto Participación en sus diferentes versiones.

Las personas que trabajan en la unidad tienen posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de superación de trabajadores para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el organismo.

Disponer de cultura para desarrollar una alta mecanización e industrialización de la producción que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo que disponemos.

Debilidad

Deficiente aplicación de las políticas, normativas y directivas aprobadas.

Insuficiente atención al papel de los Técnicos en el desarrollo del proceso productivo.

Falta de prioridad la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Decreto 281.

Obsolescencia técnica de la industria, lo que exige inversiones cuantiosas para su modernización.

Análisis externo:

Oportunidades

- Apoyo de la dirección del país, así como del Partido y del Gobierno de la provincia y los municipios,

- Existencia de un mercado nacional insatisfecho, con precios preferenciales que propician oportunidades de comercialización de los productos para satisfacer la demanda,
- Aprobación por la dirección del país de la Política Industrial y el programa de Sustitución de importaciones con una amplia diversificación y su financiamiento,
- Ampliación de los nexos políticos y comerciales con Asia, Europa, América Latina y otros países e incremento de vínculos y relaciones comerciales con una mayor posibilidad de integración a esquemas regionales y multilaterales. El ascenso del ALBA debe continuar contribuyendo al incremento de lazos de cooperación,
- El incremento de la producción de alcohol y biocombustibles favorece el incremento del precio del azúcar.
- Estabilidad política nacional y garantías a la inversión extranjera,
- Tendencia a la sustitución de combustibles fósiles y la aparición de esquemas de financiamiento que favorecen la producción de éstos.
- Desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional, incluido el turismo,
- Desarrollo de la biotecnología que facilita el mayor uso de bioproductos y contribuye a disminuir la agresión al medio ambiente,

Amenazas

- Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en Moneda Libremente Convertible (MLC) las necesidades del sector,
- La crisis financiera mundial con su secuela de efectos negativos que se hace más grave para los países con economías emergentes,
- Intensificación de la globalización de las instituciones bancarias y financieras internacionales que se traducen en menores posibilidades de maniobra y renegociación de la deuda y búsqueda de financiamiento,
- Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo
- Existencia de competidores con menores costos y mayor calidad e imagen.
- Pérdida de mercados por incumplimiento de compromisos o de acuerdos de integración,

- Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes, sequías, lluvias intensas, o devastadores huracanes en el territorio y otros eventos nocivos para la agricultura,
- Se mantiene el proteccionismo a la producción de azúcar por EEUU, Japón y la Unión Europea,
- Utilización del azúcar como medio de pago de deudas que obligan a vender el azúcar a futuro,
- Presencia de los mercados de edulcorantes naturales que compiten con nuestros productos tradicionales,
- Elevación de los requerimientos de calidad, higiene y protección ambiental por los clientes,
- Competencias con otros sectores del país por los recursos laborales, lo que ocasiona incompleta miento de la misma o que tenga que emplearse personal con baja calificación,
- Tendencia sostenida de fluctuación en los precios del azúcar en el mercado mundial.

Resultados claves esperado.

Alcanzar un nivel de desarrollo del capital humano y de las tecnologías productivas mediante el empleo de la ciencia, la técnica y la innovación, con el mínimo de afectación al medio ambiente, que nos permita producir el azúcar que necesitamos para satisfacer la demanda de la economía del país y obtener ingresos netos que permitan el desarrollo sostenido y protegernos de la acción de las indisciplinas, ilegalidades, delito y corrupción.

Estrategia para alcanzar los resultados claves esperado.

Constituye la definición de las estrategias en las que la organización centrará sus esfuerzos para conseguir el cumplimiento de su misión con los resultados propuestos.

- Desarrollar el capital humano de la organización y su participación.
- Impulsar el Perfeccionamiento Empresarial.
- Trabajar por lograr la eficiencia y eficacia en las prestaciones de servicios.
- Cumplimiento de la política industrial aprobada por el Gobierno Central.
- Cumplimiento de la Estrategia de diversificación para sustituir importaciones, aprobada por el Gobierno Central.

- Optimizar el empleo de portadores energéticos.
- Optimizar el proceso inversionista para lograr el máximo aprovechamiento de los financiamientos que el Estado y Gobierno aprueban para el desarrollo del sector.
- Fortalecer el control interno y la prevención, reduciendo la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delito y corrupción mediante la prevención como método principal.
- Incrementar la aplicación de la técnica y la innovación tecnológica mediante la estrategia aprobada, en especial la generalización de soluciones aplicables.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Se analizaron los fundamentos teórico - referenciales de la administración financiera de forma general, el financiamiento corriente, la gestión de efectivo, la estructura financiera y la capacidad de conversión de las utilidades netas en liquidez, se comprobó que ha contado con programas de innovación y desarrollo que le han permitido a la industria niveles de producción en correspondencia con su capacidad productiva.

CAPITULO # 2: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA UEB - APA “ FERNANDO DE DIOS” PARA LA ETAPA 2020 - 2025.

Los **objetivos** de este capítulo son:

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la UEB - APA “Fernando de Dios” en el período 2017-2019,
- Elaborar alternativas de estrategias financieras para el período 2020-2025.

2.1. Materiales y métodos para realizar el análisis de la situación financiera de la UEB - APA “Fernando de Dios”.

2.1.1. Análisis del capital de trabajo.

A continuación se muestra la dinámica del capital de trabajo en el período 2017-2019.

Tabla 2. Capital de trabajo de la UEB - APA “Fernando de Dios” en el período 2017-2019.

Período	Activos circulantes	Pasivos circulantes	Capital de trabajo neto
2017	882 974.00	1 143 102.00	-260 128.00
2018	3 093 403.00	1 714 388.00	1 379 015.00
2019	2 233 615.00	657 920.00	1 575 695.00

Fuente: Estados financieros de la UEB - APA “Fernando de Dios”.

El capital de trabajo se comportó de manera negativa en 2017 como muestra la tabla anterior, pues fue el año con mayor dificultad, debido a que la deudas contraída por la UEB no cubren los activos circulantes. (Cuentas que se ven afectada en este año que contribuyen al comportamiento negativo del capital de trabajo 110/efectivo en banco, 135/cuentas por cobrar, 183/inventario).

Según muestra el gráfico siguiente el capital de trabajo muestra una tendencia a decrecer, experimentando un proceso de desmejora.

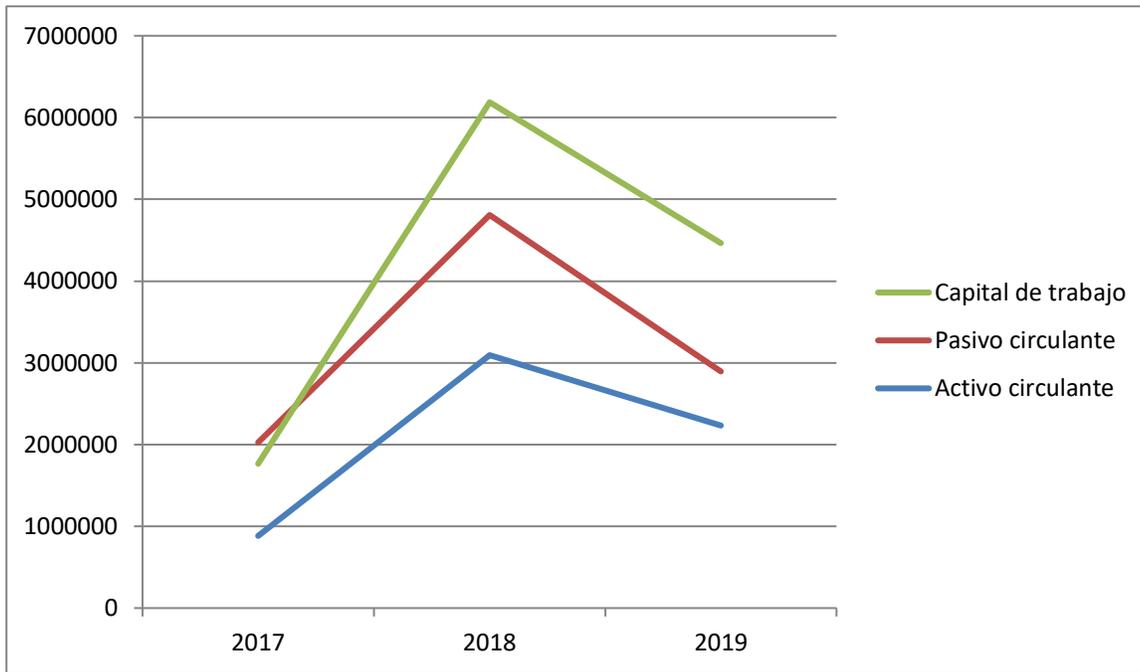


Gráfico 2. Tendencias del capital de trabajo de la Empresa UEB APA Fernando de Dios en el período 2017-2019.

2.1.2- Análisis de los estados financieros a través de razones financieras.

El análisis económico financiero es un medio eficaz para el control de los recursos y para el estudio de los resultados económicos, con vista a la toma de decisiones óptimas ya que su objetivo fundamental consiste en examinar y evaluar la eficiencia de una actividad determinada.

El análisis de los estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el financiamiento pasado, presente y futuro de la empresa. Esta técnica es la forma más usual del análisis financiero ya que ofrece las medidas relativas al financiamiento de la empresa.

Tabla 3. Razones financieras de la UEB- APA “Fernando de Dios”

Razones e indicadores	UM	2017	2018	2019
Liquidez general	Veces	0,77	1.8	3.39
Liquidez inmediata	Veces	0,54	1.57	2.55
Solvencia	\$	9	7.47	18.69
Capital de trabajo	\$	-260,13	1379.01	1575.7
Ciclo de inventario	Veces	5	5	1575.7
Ciclo de cobro	Veces	5	23	18
Ciclo de pago	Veces	35	113	47707
Endeudamiento	\$	0,11	0.13	0.05

Por lo antes expuesto nos apoyaremos en ellas para profundizar en la evaluación financiera de la entidad.

A continuación se relacionan las partidas a utilizar para el cálculo de la misma:

Razones de liquidez

Activo Circulante

Razón Circulante o índice de solvencia = _____

Pasivo circulante

Las razones financieras se comportaron de la manera siguiente:

La **liquidez general muestra** que la empresa tiene capacidad para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo, ya que es mayor que 1.3 lo que no representa peligro de suspensión de pagos en el período 2017-2019.

La **liquidez inmediata** muestra que la empresa tiene capacidad para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo, con los activos más líquidos, ya que es mayor que 1 en el período 2017-2019.

En el año 2018 y 2019 el resultado es favorable, porque los activos circulantes cubren sus pasivos en su totalidad.

Solvencia esto indica que por cada peso de deuda a corto plazo en el año 2017 con \$9, en el 2018 \$7.47 y en el 2019 \$18.69 para hacerle frente a la totalidad de sus deudas la empresa cubre todas sus deudas.

Capital de trabajo

Activo circulante – Pasivo circulante = Capital de trabajo

El capital de trabajo se comportó de manera negativa en 2017 como muestra la tabla anterior, pues fue el año con mayor dificultad, debido a que la deudas contraída por la UEB no cubren los activos circulantes.

Razones de actividad o de administración de activos.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{C ventas}}{\text{Promedio Inventario}}$$

En el período 2017-2019 los **días de cobertura de inventarios** son bajos, esto se debe a que la UEB APA “Fernando de Dios” cuenta con un almacén muy pequeño para productos y recursos que se compran para su consumo inmediato tales como productos de aseo y ropa de zafra.

En el período 2017- 2019 los **días pendientes de cobro** son altos. Esto se debe a que la mayoría de sus clientes no le pagan en el plazo dado como por ejemplo la UBPC “Rafael Moreno” que tiene una situación financiera desfavorable, no cuenta con solvencia económica lo que no puede liquidar a tiempo sus deudas adquiridas.

En el período 2017 - 2019 los **días pendientes de pago** da cobertura a los días de inventario y de cobro, dado a que la UEB no carga con ninguna cuenta por pagar fuera de término es decir paga en tiempo y forma dando cumplimiento a los contratos con los presuntos proveedores.

Razones de administración de deudas:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Esta razón representa el por ciento de endeudamiento total que tiene la empresa. Nos permite conocer el por ciento que representa en una empresa los recursos ajenos y los propios.

Se comporta de manera favorable, ya que en el 2018 no supera 13% de endeudamiento y en el 2019 el 5% siendo así un nivel de endeudamiento muy bajo, esto se debe a que la empresa Azucarera Holguín transfiere en tiempo y forma el fondo destinado para la UEB - APA "Fernando de Dios" con el fin de cubrir sus deudas y gastos.

2.1.3. Estructura financiera de la UEB - APA "Fernando de Dios", en el periodo 2017-2019:

Tabla 4. Resultados de los estados financieros de la UEB-APA " Fernando de Dios"

Conceptos	2017	2018	2019
Activos circulantes	882974,26	3093403,12	2233615
Activos fijos	7015060,81	7767566,65	7632630,16
Activo diferido	1824309,56	1794744,65	2329596,99
Otros activos	391864,08	154091,39	112358,94
Total de activos	10114208,71	12809805,81	12308201,09
Pasivos circulantes	1143102,28	1714388,28	657919,92
Otros pasivos	47,62	449,36	449,36
Total del pasivos	1143149,9	1714837,64	658369,28
Total de patrimonio neto	8971058,81	11094968,17	12481615,3
Total del pasivo y patrimonio neto	10114208,71	12809805,81	13139984,58

Fuente: Estados financieros de la UEB - APA Fernando de Dios.

2.2. Análisis de la capacidad de conversión de las utilidades netas en liquidez

Los indicadores para realizar la capacidad de conversión de las utilidades netas en liquidez fueron calculados con meses donde la empresa obtuvo resultado positivo, tal como se muestra a continuación:

2.2.1- Coeficiente de conversión de utilidades netas en liquidez

La figura muestra cómo en la mayoría de los meses la liquidez está por debajo de las utilidades netas, lo cual permite asegurar que el coeficiente de conversión de las utilidades en liquidez permaneció deteriorado, lo cual es una de las causas fundamentales para que no se honren las deudas al vencimiento.

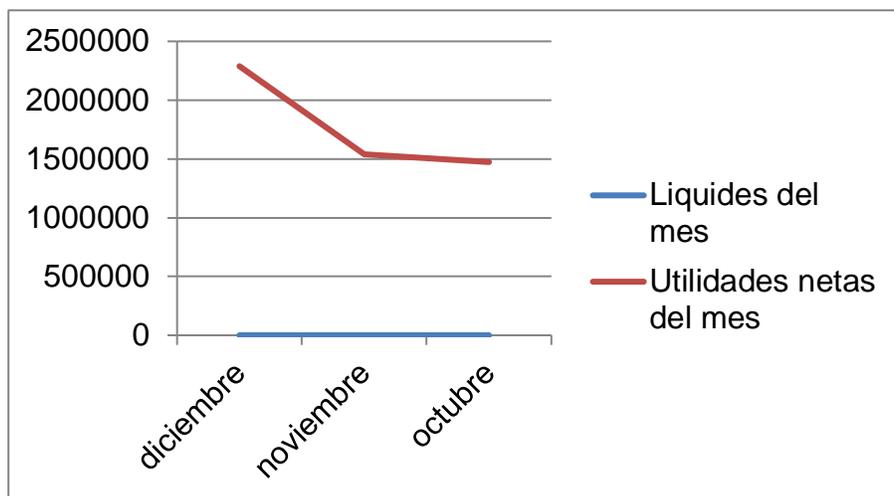


Grafico 3. Comportamiento de la liquidez y las utilidades netas en 2019.

2.3. Propuestas de estrategias financieras en la UEB - APA “Fernando de Dios”

A continuación se muestran la propuesta de alternativas de estrategias para que la administración seleccione las más convenientes, las implemente y de seguimiento y control.

2.3.1. Estrategias para la mejora del cobro de las cuentas por cobrar.

Problemática: las cuentas por cobrar en el período 2017-2019 fue de manera desfavorable por causa de los clientes que tienen muy mala situación financiera por lo que no pueden pagar a tiempo.

Objetivo: lograr el cobro de las cuentas por cobrar en el plazo fijado.

Tabla 5. Acciones para mejorar las cuentas por cobrar.

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Establecer que la contratación en la empresa sea un proceso derivado de las negociaciones efectivas con proveedores y clientes, de manera que las cláusulas dedicadas a los cobros y pagos responda a las políticas que se establezcan.	Director General.	Director de Contabilidad y Finanzas de la UEB APA Fernando de Dios. Director Comercial de la UEB APA Fernando de Dios.	Enero 2020- Diciembre 2025	Tiempo.

2.3.2. Estrategias para mejorar el financiamiento corriente.

Problemática: se comprueba que la UEB en el período 2017-2019, alcanza un nivel de endeudamiento de más del 100.00 por ciento, identificándose como el principal origen de la deuda, la financiación ajena a corto plazo.

Objetivo: Lograr que la empresa alcance una razón de endeudamiento adecuada.

Estrategia: Establecimiento de una política de financiamiento corriente en orden de jerarquía. En primer lugar siempre que se pueda obtener financiación interna no se recurrirá a la externa. En segundo lugar los recursos externos se buscarán primero sin costo, luego a

largo plazo, posteriormente la emisión de obligaciones, dejando la emisión de fondos propios como última alternativa para la obtención de recursos.

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Usar como fuentes de financiación interna: reservas creadas a partir de la depreciación y las utilidades retenidas.	Director General	Director de Contabilidad y Finanzas	Enero 2020-diciembre 2025.	Tiempo
Usar como fuentes de financiación externa: crédito comercial de los proveedores y préstamos a largo plazo.	Director General	Director de Contabilidad y Finanzas	Enero 2020-diciembre 2025.	Tiempo

2.3.3. Estrategias para mejorar la gestión de efectivo

Problemática: Los flujos de efectivo netos en el período 2017-2019 se mantuvieron positivos gracias a los préstamos recibidos de BANDEC.

Objetivo: conseguir que los flujos de efectivo netos sean positivos a partir de entradas de efectivo propias y ajenas a largo plazo.

Estrategias:

Incremento de la producción de azúcar y sus derivados de manera que el cobro de las ventas sea suficiente para enfrentar el pago de las operaciones a corto y largo plazo.

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Realizar el proceso inversionista previsto hasta 2025 para la sostenibilidad e incremento cañero.	Director General	Director de Inversiones	Enero 2020-diciembre 2025.	Recursos según programas de inversión para la sostenibilidad e incremento cañero y del azúcar.
Establecer alianzas estratégicas con los productores de caña, para lograr que se incrementen los rendimientos cañeros por hectárea sembrada.	Director General	Director de atención a las UEB de atención a productores.	Enero 2020-diciembre 2025.	Recursos según programas de inversión para la sostenibilidad e incremento cañero y del azúcar.

Preparar en materia de finanzas a corto y a largo plazo a los especialistas y administradores de la Empresa.

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Completar la plantilla en la Dirección de Contabilidad y Finanzas, específicamente al Especialista Principal de Finanzas.	Director General	Director de Capital Humano y de Contabilidad y Finanzas de la UEB	Enero de 2021	Recursos humanos capacitados
Coordinar cursos de capacitación con la Universidad de Holguín en materia de finanzas a corto y largo plazo.	Director General	Director de Capital Humano y de Contabilidad y Finanzas de la UEB	Enero de 2021	Recursos humanos capacitados

2.3.4- Estrategias para la mejora del proceso inversionista

Problemática: insuficiencias en la concepción, organización, ejecución y control del proceso inversionista provocan incumplimientos en los cronogramas de ejecución de los proyectos de inversión y por consiguiente no se recuperan en el tiempo previsto, no le añaden los valores estimados a la UEB y la tasa de rendimiento es insuficiente para compensar el riesgo asumido. Finalmente no se cumple el objetivo estratégico de lograr la sostenibilidad e incremento de la producción de azúcar y derivados.

Objetivo: Desarrollar un proceso inversionista que contribuya al incremento y sostenibilidad de la producción de caña, azúcar y derivados.

Estrategia:

Integración del proceso de preparación, planificación, contratación, ejecución y control de las inversiones desde la concepción hasta su puesta en marcha.

Tabla 6. Estrategias para mejorar el proceso inversionista

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Preparación del personal encargado de administrar el proceso inversionista, fundamentalmente los Especialistas de las UEB en los aspectos tratados en el Reglamento del Proceso Inversionista del Consejo de Estado. Decreto – Ley 327 de 2014.	Director de Inversiones	Centro de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín.	Marzo de 2021	Materiales y medios para desarrollar el proceso docente educativo. Tiempo.
Revisar los procedimientos establecidos para la aprobación y seguimiento de los contratos económicos que realizan los participantes en el proceso inversionista entre sí y con terceros	Director General	-Director de Inversiones. -Director de Capital Humano. -Director de Contabilidad y Finanzas. -Director comercial.	Enero de 2021 a diciembre de 2021.	
Revisar las relaciones que se establecen entre la empresa, las APA y los productores en las fases de pre inversión, inversión y operacional de los proyectos de inversión, para que los recursos destinados a los productores se use para los fines establecidos y se alcance una producción cañera estable y con la calidad requerida.	Director General	Director de Inversiones. Director de Capital Humano. Director de Contabilidad y Finanzas. Director Comercial.	Enero de 2021 a febrero de 2025.	

Estrategias financieras para mejorar la estructura financiera

Problemática: existencia de inestabilidad financiera en el período 2017-2019 entre otras razones porque el patrimonio era negativo debido a la pérdida acumulada desde la fundación de la UEB.

Objetivo: Alcanzar la estabilidad financiera de la empresa para el período 2020-2025; de manera que, cuente con los recursos financieros en cantidad, oportunidad y al menor costo posible, para que pueda mantener un desarrollo económico estable.

Estrategias:

Establecimiento de una política donde la elección entre recursos propios o ajenos a largo plazo esté en función del rendimiento interno y del costo de los capitales ajenos de forma que el primero supere el costo de la financiación externa.

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Cumplir los planes de servicios a las UBPC, CPA y productores individuales de azúcar establecidos en la proyección estratégica de la UEB, para que esta sea la fuente de financiamiento mayor para el desarrollo de las operaciones cotidianas y del proceso de inversiones en activos de capital.	Director General	Directores de las áreas funcionales y de atención a productores.	Enero de 2020 a Diciembre de 2025	Fuerza de trabajo. Objetos de trabajo. Medios de trabajo. Recursos financieros.
Potenciar las producciones derivadas, para que tengan un peso específico de más del 50 por ciento de los ingresos de la empresa.	Director General	Directores de las áreas funcionales y de atención a productores.		Fuerza de trabajo. Objetos de trabajo. Medios de trabajo. Recursos financieros.

2.4. Estrategias para la retención y/o reparto de utilidades.

Problemática

La UEB no pudo crear otras reservas voluntarias a partir de las utilidades retenidas; tales como: inversiones, investigación y desarrollo, capacitación y distribución de utilidades a trabajadores, debido a que fue necesario amortizar créditos y pérdidas de años anteriores.

Objetivo: generar, retener y repartir utilidades en correspondencia con el costo de oportunidad del capital.

Estrategias.

Conseguir que el costo de oportunidad de las utilidades retenidas y en correspondencia con este, se repartirán las utilidades, de manera que satisfaga las necesidades de la Empresa y del Estado.

Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento	Recursos necesarios
Crear las reservas voluntarias a partir de las utilidades retenidas de acuerdo a las necesidades de la UEB; pero, teniendo en cuenta las experiencias del Grupo AZCUBA.	Director General	Director de Contabilidad y Finanzas	Enero de 2020 a enero de 2025.	Tiempo
Establecer un sistema de pago por rendimiento que estimule a la productividad y a la permanencia de los trabajadores en el sector.	Director General	Director de Capital Humano.	Enero de 2020 a diciembre de 2025.	Recursos humanos

La implementación de todas estas estrategias debe favorecer la mejora del coeficiente y período de conversión de las utilidades en liquidez.

Conclusiones del capítulo

Después de desarrollar el capítulo se llegó a las conclusiones siguientes:

- Se formularon estrategias financieras para el período 2020-2025 que involucran objetivos y acciones para la mejora del capital de trabajo, las fuentes de financiamiento a corto plazo, la gestión de efectivo, el proceso inversionista, la estructura financiera y la retención y reparto de utilidades, demostrando la necesidad de incrementar la producción de caña y de azúcar y sus derivados para que la Empresa mejore la liquidez de forma continua en el tiempo.
- El capital humano de la UEB no está preparado suficientemente en materia de finanzas para que se administren de forma efectiva el efectivo, los efectos y las cuentas por cobrar, los inventarios, las inversiones en activos de capital, las cuentas y efectos por pagar, los préstamos bancarios y el patrimonio.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1- El cumplimiento del objetivo general y los específicos de la investigación, bajo la orientación de la idea a defender formulada, hizo posible encontrar una respuesta para la solución del problema profesional que la generó, al diseñar objetivos, estrategias financieras y acciones para darle solución a los problemas presentes en la UEB- APA “ Fernando de Dios” en materia de inversión y financiación a corto y largo plazo, con una perspectiva de futuro que permita alcanzar los objetivos estratégicos en el período 2020-2025.

2- Para darle cumplimiento a la propuesta de estrategias financieras es necesario que los sujetos de la administración seleccionen las que más contribuyan al cumplimiento de los objetivos, la implementen y le den seguimiento y control para hacer las correcciones de las desviaciones que se produzcan en el tiempo.

3- En la elaboración de las estrategias financieras deben participar todos los elementos del sistema de la entidad y en particular los que desempeñan las funciones básicas de la organización.

4- Los pasos seguidos para el diseño de objetivos, estrategias financieras y acciones es una herramienta metodológica que puede ser empleada en otras entidades del sector azucarero cubano, siempre que se realicen las adaptaciones pertinentes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Consejo de Dirección de la UEB-APA "Fernando de Dios"

1. Considerar las estrategias financieras diseñadas, en el perfeccionamiento de la estrategia general de la organización para el periodo 2020-2025.
2. Socializar las estrategias financieras diseñadas entre los trabajadores, especialistas y directivos de la organización.
3. Continuar la investigación porque los problemas presentes cambiarán a medidas que se resuelvan, pero aparecerán otros, que habrá que aplicarle el mismo proceder.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga Palomino, P. A., & Munilla González, F. J. (2017 de 11 de 2019). Procedimiento para el análisis del resultado financiero empresarial. Holguín, Holguín, Cuba.
- Alvarez de Zayas, C. M., & Sierra Lombardía, V. M. (2006). *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*. Habana: Ministerio de Educación Superior de Cuba.
- Borrás Atiénzar, F., Martínez Riverón, R., & Carballo Espinosa, A. M. (1999). *Cuba Banca y Seguro*. España: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Borrás, F. (2001). *Cuba, banca y seguro. Una aproximación al mundo empresarial*. Barcelona: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- BPA Holguín. (2016). *Otorgamiento de créditos bancarios en Holguín*. Obtenido de <http://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/presscenter/articles/2016/03/17/cr-ditos-para-emprendedores-en-cuba.html>
- Brigham, E., & Houston, J. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F.: Grupo editorial Pátia , S.A. de C.V.
- Carmona, J., Carmona, M., Carrasco, R., Ribas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de tecnología.
- Colomina, E., & Yáñez, L. (2012). *Análisis y Validación de Ideas de Negocio*. España: Defc.
- Congreso VI del PCC . (2011). *Informe Central*. Habana: PCC.
- Córdova, M. y. (2009). *Estrategia financiera y su relación con las estrategias corporativas*. Venezuela: Núcleo de Sucre, Cumaná.
- Díaz, K., & Reyes, M. (2008). *Las estrategias financieras en la ESPAC: análisis, propuestas e impacto*. Habana: Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana.
- Fabozzi, F., Modigliani, F., & Ferri, M. (2011). *Mercados e Instituciones Financieras. Tercera edición* . México: Printice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Flores, M. (2012). *Dirección estratégica. Evolución histórica, entorno y actitud en la estrategia empresarial*. Obtenido de www.gestiopolis.com/canales/estrategiaydireccionesestrategica

- García Aguilar, J., Altamirano , A., & Galarza Torres Sandra. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), 30-39.
- García, G. (2005). *Contribución Epistemológica para la Administración*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente. Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas.
- García, J. A., & Paredes, L. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. México: Grupo Editorial Pátria.
- Gomez, L. y. (2003). *Administracion* . Madrid : McGraw-Hill.
- González Méndez, L. (2006). *Gestión de procesos*. La Habana Cuba: Centro de estudios de la economía cubana.
- Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica. Octava edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- James C. Van Home-John M. Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral. Segunda edición*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. y. (2003). *Estrategia, Planificación y Control*. México: McGraw-Hill.
- López Viera, L. (2003). *Comunicación social, selección de textos*. Habana: Félix Varela.
- Massé, P. (1959). *La elección de las inversiones*. Habana: Edición revolucionaria.
- MEP. (16 de 3 de 2006). *Metodología para realizar Estudios de Factibilidad*. Recuperado el 8 de 1 de 2018, de Ministerio de Economía y Planificación: <http://www.gacetaoficial.cu>
- Ochoa, J. L. (19 de febrero de 2014). *Planeación estratégica.. ¿ Ciencia Ficción?* Obtenido de <http://www.revistamprende.com/gestion/item/614-planeacion-estrategica-ciencia-ficcion>.
- ONAT Holguín. (2015). *Entrevista con el Director Provincial de la ONAT*. Holguín.
- ONUUDI. (1994). *Manual para la preparación de estudios de factividad industrial*. Mexico.
- ONUUDI. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. México: McGraw - Hill.
- PCC, C. C. (2017). *Lineamiento de la Política Económica y Social de la Revolución Cubana del VII Congreso del PCC*. Ciudad Habana.

- Portuondo, A. (Abril de 1997). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? *Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección*. Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Radio Angulo. (2016). *Crece el Trabajo por Cuenta Propia en Holguín*. Obtenido de <http://www.radioangulo.cu/holguin/12329-crece-en-holguin-el-trabajo-por-cuenta-propia>
- Ross, J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Suárez, A. (1980). *Decisiones Optimas de Inversión y Financiamiento en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Thompson A. y strickland, J. A. (1994). *Dirección y Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera. Décimo tercera edición*. México: Pearson Educación.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera. Décimo tercera edición*. México: Pearson Educación.
- Velazquez Fombellida, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica*. Holguín: Tesis doctoral.
- Velázquez Fombellida, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica*. Holguín Cuba.
- Vera, M. (21 de febero de 2009). *Estrategias financieras empresariales*. Obtenido de <http://www.ecofinanzas.com/estretegias>
- Weston, F. (1994). *Fundamentos de administración financiera. Volumen 3*. Habana: Enseps.



ANEXO 1: ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO AÑO 2017

305014230 UEB – APA - Fernando de Dios Holguín Página: 1

90-UEB APA FERNANDO DE DIOS Período: Año 2017-

Diciembre

Moneda: Moneda Nacional

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario: Yaneli Cruz
Camilo

Conceptos		Período	Acumulado
INGRESOS			
900	Ventas-mn	\$26,445.30	\$223,947.44
912	Ventas de Servicios	\$224,605.28	\$9,637,599.48
917	ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS RECIBIDAS	\$4,517.99	\$768,014.51
919	ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS APROBADAS POR RECIBIR	\$21,408.82	\$25,926.81
950	Otros ingresos-mn	\$207.50	\$4,524.35
951	Ingreso por serv comunid y bateyes	\$9,618.58	\$94,998.80
SubTotal		\$286,803.47	\$10,755,011.39
EGRESOS			
810	Costo de ventas	\$25,652.46	\$217,233.37
811	Costo de Venta de Servicios	-\$88,662.12	\$6,829,299.80
833	GASTOS DE REPARACION Y MTTO DE CAMINOS CAÑEROS	\$0.00	\$18,140.68
835	GASTOS FINANCIEROS -MN	\$17,061.64	\$214,163.37
840	Financiamiento entregado a la OSDE	\$0.00	\$18,900.00
845	Gastos por falt. y perd. de bienes	\$23,522.70	\$411,159.85
855	OTROS IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$51,493.63	\$639,776.92
865	Otros gastos	\$16,611.06	\$141,163.89
866	Servicios a comunidades y bateyes	\$10,192.06	\$86,208.42
873	GASTOS DE PREVENCION, ENFRENTAMIENTO Y RECUPERACION DE DESASTRES	\$0.00	\$1,799.92
SubTotal		\$55,871.43	\$8,577,846.22



Anexo: 2 ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO AÑO 2018

305014230 UEB – APA - Fernando de Dios Holguín Página: 1

90-UEB APA FERNANDO DE DIOS Período: Año 2018-

Diciembre

Moneda: Moneda Nacional

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario: Yaneli Cruz
Camilo

Conceptos		Período	Acumulado
INGRESOS			
900	Ventas-mn	\$0.00	\$197,220.92
912	Ventas de Servicios	\$2,320,492.78	\$11,093,183.07
917	ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS RECIBIDAS	\$45,714.47	\$1,633,216.32
919	ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS APROBADAS POR RECIBIR	\$301,374.39	\$347,088.86
950	Otros ingresos-mn	\$443.83	\$2,369.46
951	Ingreso por serv comunid y bateyes	\$7,820.12	\$101,954.66
Subtotal		\$2,675,845.59	\$13,375,033.29
EGRESOS			
810	Costo de ventas	\$0.00	\$126,657.00
811	Costo de Venta de Servicios	\$564,989.98	\$8,765,145.53
835	GASTOS FINANCIEROS -MN	\$28,146.21	\$199,206.38
840	Financiamiento entregado a la OSDE	\$1,300.00	\$15,700.00
845	Gastos por falt. y perd. de bienes	\$0.00	\$48,312.39
855	OTROS IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$70,239.03	\$665,296.63
865	Otros gastos	\$15,521.14	\$115,929.42
866	Servicios a comunidades y bateyes	\$12,318.57	\$117,197.32
Subtotal		\$692,514.93	\$10,053,444.67



Anexo: 3 ESTADO DE RENDIMIENTO FINANCIERO AÑO 2019

305014230 UEB –APA - Fernando de Dios Holguín Página: 1

90-UEB APA FERNANDO DE DIOS Período: Año 2020-Enero

Moneda: Moneda Nacional

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario : Yaneli
Cruz Camilo

Conceptos	Período	Acumulado	
INGRESOS			
912	Ventas de Servicios	\$633,741.12	\$633,741.12
919	ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS APROBADAS POR RECIBIR	\$116,700.27	\$116,700.27
950	Otros ingresos-mn	\$3,997.77	\$3,997.77
951	Ingreso por serv comunid y bateyes	\$12,130.12	\$12,130.12
952	Otros Ingresos (MLC)	\$20.00	\$20.00
	Sub Total	\$766,589.28	\$766,589.28
EGRESOS			
811	Costo de Venta de Servicios	\$1,229,681.22	\$1,229,681.22
835	GASTOS FINANCIEROS -MN	\$10,460.08	\$10,460.08
840	Financiamiento entregado a la OSDE	\$1,400.00	\$1,400.00
845	Gastos por falt. y perd. de bienes	\$1,516.64	\$1,516.64
855	OTROS IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$76,179.11	\$76,179.11
865	Otros gastos	\$5,494.37	\$5,494.37
866	Servicios a comunidades y bateyes	\$11,269.16	\$11,269.16
	SubTotal	\$1,336,000.58	\$1,336,000.58

ANEXO # 4: RESUMEN DE OBLIGACIONES POR EDADES

Organismo : AZCUBA
 Empresa : 305014230 – UEB – APA - Fernando de Dios
 Holguín
 Unidad : UEB APA
 FERNANDO DE DIOS

Fecha :
 20/04/2019
 Hasta
 31/12/2019

Entidad	Total	A Termin	Vencida	Hasta 30	De 31	De 61	Más
					a 60	a 90	de 90
Cuenta: 410							
Análisis: 410*0020							
00117 LABIOFAM	2196.00	2196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sub Total Análisis :	2196.00	2196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Análisis: 410*0040							
0002EMP.LOGISTICA AZUMAT (UCAI FDO DE DIOS)	48845.17	48845.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0063EMP.TRANSY SERV.A LA MEC.UEB HOLG.(TRASMEC)	1176.80	1176.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0064INST.NAC.DE INV.DE LA CAÑA DE AZUCAR (EPICA)	9410.66	9410.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0179EES EMPRESA SERVICIOS A LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA	6656.10	6656.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0272EMP SERV TECNICOS INDUSTRIAL (ZETI)	5215.93	5215.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sub Total Análisis :	71304.66	71304.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Análisis : 410*0050							
0016UBPC RAFAEL MORENO	308.00	308.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0023UBPC JESUS MENENDEZ	21605.81	21605.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sub Total Análisis :	21913.81	21913.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sub Total Cuenta :	95414.47	95414.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total :	95414.47	95414.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ANEXO # 5: RESUMEN DE OBLIGACIONES POR EDADES

Organismo : AZCUBA

Fecha : 01/02/2020

Empresa:305014230-UEB-APA-Fernando de Dios Holguín

Hasta 31/01/2020

Unidad : UEB APA FERNANDO DE DIOS

Resumen de obligaciones por Edades

Entidad Total A Terminó Vencida Hasta 30 De 31 a 60 De 61 a 90 Mas de 90

Cuenta: 135

Análisis: 135*00400063 EMP.TRANS.P.Y SERV.A LA MEC.UEB

24640.51 24640.51 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

HOLG.(TRASMEC) 0257 EES EMP. EXPORT AGROIND AZUC-

567.53 567.53 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

UEB TRASVASE E--O HOLG

SubTotal Análisis :

25208.04 25208.04 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

Análisis: 135*0050 0016 UBPC RAFAEL MORENO

131798.98 81270.56 50528.42 39410.72 11117.70 0.00 0.00

0017 UBPC UNION 2

148131.98 148131.98 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

0019 UBPC ROSELL CRUZ

143.90 143.90 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

0020 UBPC ROBERTO ESCUDERO

15644.38 11541.28 4103.10 0.00 3779.58 323.52 0.00

0022 UBPC JOSE RAMON QUINTANA

56246.50 6986.30 49260.20 1760.64 47499.56 0.00 0.00

0023 UBPC JESUS MENENDEZ

111674.25 111674.25 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

0024	UBPC MIGUEL SALCEDO-BANES					
54481.30	54481.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0037	UBPC SANTA INEZ					
10178.40	10178.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0051	CPA 26 DE JULIO					
7198.26	7198.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0055	UBPC JUAN GEORGE SOTO					
31800.19	31800.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0056	UBPC RIGOBERTO GONZALEZ					
93800.61	93800.61	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0057	UBPC REGINO GUERRERO					
48062.59	48062.59	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0058	CPA 26 DE JULIO - FLORES					
4519.99	4519.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0147	UBPC YAGUABO					
27536.77	27536.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0149	UBPC JOSE CARCERAN					
149977.52	149977.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0152	UBPC CUETO 11					
189.68	189.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0158	UBPC 28 DE SEPTIEMBRE					
64665.67	64665.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0173	UBPC LA GUINEA					
39565.69	39565.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0192	UBPC CAUTO III					
2056.60	2056.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0195	UBPC JOSE DIAZ RODRIQUEZ					
22150.69	22150.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0237	UBPC VIETNAM					
30816.09	30816.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0286	UBPC CELIA SANCHEZ MANDULEY					

4886.30	4886.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0325	UBPC LA CUBA					
28691.96	28691.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0326	UBPC TANIA LA GUERRILLERA					
29992.77	29992.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0327	UBPC ROLANDO PEREZ QUINTOSA					
80074.18	80074.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ANEXO # 6: RESUMEN DE OBLIGACIONES POR EDADES

Organismo : AZCUBA

Fecha : 01/02/2020

Empresa:305014230-UEB-APA-Fernando de Dios Holguín

Hasta 31/01/2020

Unidad : UEB APA FERNANDO DE DIOS

Resumen de obligaciones por Edades

Entidad	Total	A Termin	Vencida	Hasta 30	De 31 a 60	De 61 a 90	Mas de 90
SubTotal Análisis:	1194285.25	1090393.53	103891.72	41171.36	62396.84	323.52	

SubTotal Cuenta :	1219493.29	1115601.57	103891.72	41171.36	62396.84	323.52	
-------------------	------------	------------	-----------	----------	----------	--------	--

Cuenta: 136

Analisis: 136*0020

0134 BASE BAGUANOS MATERIA PRIMA

3.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
------	------	------	------	------	------	------	--

SubTotal Análisis :	3.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
---------------------	------	------	------	------	------	------	------

Cuenta: 347

Analisis: 347*0050

0016 UBPC RAFAEL MORENO

107719.13	7.49	107711.64	0.00	0.00	78916.83	28794.81	
-----------	------	-----------	------	------	----------	----------	--

0022 UBPC JOSE RAMON QUINTANA

2514.82	916.29	1598.53	0.00	0.00	1029.49	569.04	
---------	--------	---------	------	------	---------	--------	--

SubTotal Análisis :	110233.95	23.78	109310.1	0.00	0.00	79946.32	29363.85
---------------------	-----------	-------	----------	------	------	----------	----------

SubTotal Cuenta :	110233.95	923.78	109310.17	0.00	0.00	79946.32	29363.85
-------------------	-----------	--------	-----------	------	------	----------	----------

Total:	1329730.24	1116528.35	213201.89	41171.36	62396.84	80269.84	29363.85
--------	------------	------------	-----------	----------	----------	----------	----------

ANEXO # 7: RESUMEN DE OBLIGACIONES POR EDADES

Organismo : AZCUBA

Empresa : 305014230 - UEB-APA-Fernando de Dios Holguin

Unidad : UEB APA FERNANDO DE DIOS

Organismo : AZCUBA

Empresa : 305014230 - UEB-APA-Fernando de Dios Holguin

Unidad : UEB APA FERNANDO DE DIOS

Hasta 31/12/2019

31/12/2019

Entidad Total A Terminado Vencida Hasta 30 De 31 a 60 De 61 a 90 Mas de 90

Cuenta: 347

Analisis: 347*0050

0016 UBPC RAFAEL MORENO 107719.13 7.49 107711.64 0.00 78916.83 28794.81 0.00

0022 UBPC JOSE RAMON QUINTANA 2514.82 916.29 1598.53 0.00 1029.49 569.04 0.00

SubTotal Analisis : 110233.95 923.78 109310.17 0.00 79946.32 29363.85 0.00

SubTotal Cuenta : 110233.95 923.78 109310.17 0.00 79946.32 29363.85 0.00

Total : 110233.95 923.78 109310.17 0.00 79946.32 29363.85 0.00 Fecha :

Hasta 31/12/2019

31/12/2019

Entidad Total A Terminado Vencida Hasta 30 De 31 a 60 De 61 a 90 Mas de 90

Cuenta: 347

Analisis: 347*0050

0016 UBPC RAFAEL MORENO 107719.13 7.49 107711.64 0.00 78916.83 28794.81 0.00

0022 UBPC JOSE RAMON QUINTANA 2514.82 916.29 1598.53 0.00 1029.49 569.04 0.00

SubTotal Analisis : 110233.95 923.78 109310.17 0.00 79946.32 29363.85 0.00

SubTotal Cuenta : 110233.95 923.78 109310.17 0.00 79946.32 29363.85 0.00

Total : 110233.95 923.78 109310.17 0.00 79946.32 29363.85 0.00

Correlación Salario Medio / ProductividadInd.	0.3535	0.3860	0.5164	134	146.1	28.93
0.3860 0.5164 134						
Cuentas por Cobrar	MP		0.0			
CxC: Fuera de Término	MP		0.0			
Cuentas por Pagar	MP		0.0			
CxP: Fuera de Término	MP	0.0	0.0			
Activo Fijo Tangible	MP		0.0			
SUMA DE CONTROL	19277.6	16553.8	7494.9	45	38.9	16553.8
7594.9 46						
UTILIDAD/0.1090	0.10937	-1.6718	-1529	-1534	0.1090	0.1094
		-1.6718	-1528.55			
Fondo de Salario/ing totales	Ind.	0.1881	0.2295	122		0.1881
0.2295 122						
UTILIDAD/ing totales	0.0533	-0.7428	-1393		0.0533	-0.7428
						-1393

ANEXO # 9: CERTIFICACION DE LOS RESULTADOS ECONOMICOS-PRODUCTIVOS

AZCUBA UEB – APA Fernando de Dios CENTRO DE COSTO: Banco Semilla.

Resultados económicos:		MES DE ENERO 2020			ACUMULADO/2020		
INDICADORES		PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Ingreso	Variación del Proceso		22300.00	0	22300.00		0
INGRESO TOTAL	22300.00	0.00	0	22300.00	0.00	0	
GASTO	13492.00	8274.73	61	13492.00	8274.73	61	
RESULTADO	8808.00	-8274.73	-94	8808.00	-8274.73	-94	
COSTO x PESO INGRESO		0.61		0.61			

Comportamiento de los gastos por elementos:

MES DE ENERO 2020				ACUMULADO/2020		
ELEMENTO DE GASTOS	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Materiales	1506.00	2045.92	136	1506.00	2045.92	136
Combustible	700.00	400.00	57	700.00	400.00	57
Energía	500.00	303.65	61	500.00	303.65	61
Agua	1200.00	0		1200.00		
Salario	8836.00	4670.39	53	8836.00	4670.39	53
Depreciación	550.00	328.64	60	550.00	328.64	60
Servicios	200.00	526.13	263	200.00	526.13	263
Traspaso		#¡DIV/0!			#¡DIV/0!	
TOTAL	13492.00	8274.73	61	13492.00	8274.73	61