

Facultad de Ciencias Empresariales y Administración  
Centro de Estudios de Gestión Organizacional

**PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR LA GESTIÓN  
FINANCIERA DESDE LA DIRECCIÓN DE TESORERÍA. APLICACIÓN  
EN EL GRUPO EMPRESARIAL LABIOFAM**

Tesis en opción al título académico Máster en Dirección

Autora: Ana Leticia Fernández Aguilar

Tutor: DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar

Consultante: MSc. Galina Peña Mateo

Holguín, 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre, esposo e hijos que apoyaron siempre mi idea y me estimularon a mantener el ánimo.

Agradezco a mi tutora MSc. Galina Peña Mateo por brindarme todo su apoyo aun cuando el tiempo que tenía para atenderme era limitado, por los conocimientos que me aportó y la preocupación por la realización de la tesis.

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín ya que siempre estuvieron dispuestos a brindarme su apoyo tanto en las clases como en nuestra estancia en sus instalaciones.

A todas las personas que de una forma u otra han hecho posible la realización de este trabajo.

A todos muchas gracias

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su amor infinito, por su apoyo y su ayuda en todo momento.

A todas las personas que de una forma u otra han hecho posible la realización de esta tesis.

## **PENSAMIENTO**

“...en el momento actual tendremos innumerables dificultades debido a la poca tradición de análisis económico que tienen nuestros administradores, pero un trabajo consecuente realizado en esta dirección, podrá rendir frutos a muy corto tiempo y en esta tarea estamos enfrascados...”

Ernesto Che Guevara

# RESUMEN

## **RESUMEN**

La gestión financiera reúne un sistema de teorías, técnicas y procedimientos para diagnosticar la situación de la empresa, detectar reservas y tomar las decisiones financieras acertadas de inversión y obtención de financiamiento. El grupo empresarial LABIOFAM es el encargado de fiscalizar la administración financiera de las empresas que lo integran, y facilitar a la dirección del mismo la información veraz y oportuna para trazar estrategias dirigidas al perfeccionamiento de su desempeño.

En este sentido, el grupo empresarial LABIOFAM se inicia como Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) en el año 2016, momento en el que el proceso de gestión financiera en la entidad empieza a presentar deficiencias que han limitado el adecuado aprovechamiento de las capacidades para dar respuesta a los requerimientos que exige el actual modelo económico cubano.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un procedimiento que permita perfeccionar la gestión financiera para apoyar el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel de empresa como de OSDE, a partir de una mejor utilización de los recursos escasos y la eficacia de la dirección del Grupo en su conjunto. Para el logro del objetivo trazado se requirió la utilización de varios métodos entre los que se encuentran el análisis y síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, la revisión de documentos, la observación directa y entrevistas.

En el proceso investigativo se verificó que la entidad presenta deterioro en algunos de sus índices financieros, por lo que corresponde a los directivos diseñar los planes de mejora para revertir este resultado.

# ÍNDICE

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 La gestión empresarial. Conceptos y definiciones generales.....	6
1.2 La gestión financiera. Evolución histórica.....	8
1.3 La gestión financiera en el proceso de dirección.....	13
1.4 La gestión financiera en la práctica de las empresas cubanas .....	16
1.5 La gestión financiera en la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM.....	21
Razones financieras.....	24
Capital de trabajo neto .....	25
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR LA GESTIÓN FINANCIERA. APLICACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL LABIOFAM.....	33
2.1 Procedimiento para perfeccionar la gestión financiera .....	34
Procedimiento para perfeccionar la gestión financiera en la Dirección de Tesorería .....	35
Descripción del procedimiento.....	36
2.2 Aplicación del procedimiento propuesto en la OSDE LABIOFAM .....	42
Etapa 1: Organizativa .....	42
Paso 1: Caracterización de la estructura organizativa .....	42
Paso 2: Creación del grupo de trabajo .....	56
Paso 3: Capacitación del grupo de trabajo .....	56
Paso 4: Diseño y aprobación del documento base para el trabajo con las razones financieras.....	45
Paso 5: Identificación de información crítica.....	46
Etapa 2: Planificación y ejecución .....	47
Paso 6: Establecer cronograma de trabajo.....	47
Paso 7 y 8: Implementación de las orientaciones del documento base para el trabajo con las razones financieras en cada empresa y análisis de resultado del período a nivel de OSDE.....	47
Paso 9: Elaboración de estrategia financiera para la OSDE.....	62
Etapa 3: Control y ajuste .....	65
Paso 10: Evaluación del cumplimiento de la estrategia financiera.....	65
Paso 11: Reelaboración de estrategias financieras .....	66
CONCLUSIONES .....	63
RECOMENDACIONES .....	68



BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXO .....	70

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años el sistema empresarial cubano ha depositado todo su empeño en lograr que la competitividad se torne un elemento esencial que pondere las enormes presiones de liquidez que someten a la economía interna a una prueba permanente de destreza financiera y habilidad negociadora. Estas circunstancias demandan que las empresas se enfrenten al reto de transformar sus propias filosofías y renazcan partiendo de una visión administrativa diferente.

A partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) las organizaciones cubanas han sufrido importantes cambios, los cuales tienen que ver con políticas adoptadas por el país para garantizar su estabilidad desde el punto de vista económico y financiero, ya que de esta forma permite su avance y se inserta en la economía mundial, por lo que todas las empresas, incluso las de menor dimensión, deben definir e implantar dinámicas de planificación, organización, control económico-financiero y desarrollen formas de pensar para gestionar sus recursos de forma eficiente y eficaz y así asegurar su sostenibilidad como una condición necesaria para cumplir con su misión.

La gestión empresarial comprende el conjunto de acciones de mandato por parte de sus líderes o gerentes que conllevan al éxito económico mejorando siempre sus productos o servicios prestados. (Grenot, 2017)

Es un proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la entidad para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia. Entre los procesos estratégicos se encuentra la gestión financiera, pues los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo económico-financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen igual consecuencias.

Una buena gestión financiera, garantiza el crecimiento de toda empresa sea ésta pequeña, mediana o grande, con financiamiento privado o público; pues esta prevé sus acciones para el control de los bienes y servicios, la disposición de un capital de trabajo solvente, la captación de recursos que requiera la empresa para su crecimiento, la inversión en lo indispensable para generar rentabilidad, una administración con eficiencia en las finanzas y la previsión de los recursos necesarios

para evitar paralizaciones (Jorge Iván Carrillo Hernández, 2017). Todo ello contribuye a la toma de decisiones oportunas y acertadas por parte de la gerencia.

Varios autores como: Brossard Grenot (2014), Ferrera Medina (2013), Martínez (2012), Leyva (2011), Pradales, Begoña Gavilán (2008), han trabajado indistintamente el tema de la gestión financiera o gestión económico financiera. Coinciden en vincular el término con las funciones de dirección encaminadas a la esfera de las finanzas. Además, establecen como punto de partida el análisis financiero y los métodos y técnicas que se utilizan para elaborar los mismos.

Hoy es costumbre encontrar muchas empresas en el país y en el mundo con crisis financieras, debido a la disminución de las ventas y a la incorrecta administración de los recursos financieros entre otras razones. La mayoría de las entidades pasan, en su proceso de vida, tiempos de insolvencia y déficit de capital, unas logran recuperarse y otras no.

En las entidades cubanas como en el resto del mundo el análisis financiero reviste una vital significación como herramienta para evaluar la eficiencia de las empresas. Ello se fundamenta en que a través de él se puede estudiar y conocer la situación de la empresa, permitiendo así evaluar el cumplimiento de las tareas expresadas en el plan, así como orientarse en qué medida se debe trabajar para mejorar los indicadores, lograr una mayor eficiencia económica, determinar las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de la producción y de los métodos de dirección tomando en cuenta los resultados obtenidos. (Medina, 2017)

Para comprender el estado actual del análisis financiero (y en consecuencia la gestión financiera) en la mayor parte de las empresas cubanas, caracterizado por una insuficiente oportunidad, objetividad, científicidad, y en gran parte de los casos por una simplificación extrema, hay que tener en cuenta la incidencia negativa de la deficiente aplicación de las estrategias de dirección económicas, donde es un elemento común la pobre instrumentación de elementos de análisis y el poco interés de algunos directivos en su desarrollo.

Como parte de la actualización del modelo económico cubano aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, es necesario que las organizaciones actualicen los aspectos metodológicos de su gestión, donde el control de la gestión

empresarial se base principalmente en mecanismos económicos-financieros en lugar de mecanismos administrativos. (Brossard Grenot, 2017)

En el mes de enero del 2016 se aprobó la constitución de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) LABIOFAM (Órgano de Supervisión y Control) según resolución del Ministerio de la Agricultura, con el encargo de supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos productivos, económicos y financieros, de recursos humanos y comerciales así como la administración financiera de las entidades que lo integran.

En estos momentos la OSDE cuenta con 20 empresas y sucursales encargadas de la investigación, producción y comercialización de productos farmacéuticos de uso veterinario, productos biológicos para uso veterinario, bioplaguicidas para control de vectores, soportes nutricionales de origen natural para uso humano, productos químicos de aseo y limpieza de uso industrial y doméstico.

Forma parte de su política de trabajo, lograr una optimización de los recursos que administra con incremento en los ingresos y reducción de los costos y gastos totales. Sin embargo la toma de decisiones para lograr sus propósitos se vuelve compleja debido a la utilización de métodos y técnicas económico financieras muy convencionales que no siempre ilustran la información necesaria, de ahí la importancia del estudio de la utilización de los prácticas más factibles en la elaboración e interpretación de la información financiera que brinde una panorámica real de la empresa.

Antes de la fecha señalada, el Grupo Empresarial se denominaba empresa y tenía en su estructura Unidades Empresariales de Base (UEB), cuya contabilidad se gestionaba a nivel global y no poseían autonomía para trazar estrategias a partir de sus resultados. Por esta razón, al convertirse las UEB en empresas, los directivos y personal de los departamentos económico y financiero, carecían de habilidades para aplicar métodos y técnicas financieras, analizar la información y gestionar financieramente sus organizaciones. Paralelamente, la Dirección de Tesorería de la OSDE continuó manejando el flujo de caja y el análisis financiero de manera general, y derivado de las carencias ya existentes en el personal de las empresas de forma particular y en el procedimiento ya obsoleto para la nueva estructura, se

presentaron limitaciones prácticas en detrimento de los resultados de Grupo. Muchos de los problemas detectados no pudieron preverse pues la información no especificaba la situación de cada dependencia, por lo que en disímiles ocasiones la OSDE culminaba los períodos con indicadores satisfactorios a causa de empresas que destacaban, sin embargo no contemplaba a aquellas que requerían estrategias desde el nivel superior para salvar diferencias en su capital de trabajo, requerimientos de financiación o renegociación de deudas, entre otras. A raíz de estos problemas se evidenció la necesidad de desarrollar nuevas formas de hacer en términos de gestión financiera, con el fin de apoyar la toma de decisiones en los diferentes niveles.

Por esta razón se identifica el siguiente **problema científico**: las insuficiencias en la gestión financiera de la OSDE LABIOFAM limita la toma de decisiones a diferentes niveles de dirección.

El **objeto de investigación** es la gestión empresarial y el **campo de acción** es la gestión financiera desde la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM.

Para dar solución al problema detectado se declara como **objetivo general**: diseñar un procedimiento para perfeccionar la gestión financiera en la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM, que permita favorecer el proceso de toma de decisiones.

Se plantea como **hipótesis**: El diseño y aplicación de un procedimiento para perfeccionar la gestión financiera en la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM, permitirá favorecer el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección a partir de información acertada y oportuna.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se plantearon las siguientes **tareas**:

- 1.- Construir el marco teórico-referencial a partir de la revisión y análisis de la literatura especializada en el tema y sus antecedentes.
- 2.- Diseñar un procedimiento para perfeccionar la gestión financiera desde la Dirección de Tesorería, que permita favorecer la toma de decisiones
- 3.- Aplicar el procedimiento diseñado en la OSDE LABIOFAM

En la realización del trabajo se utilizaron los métodos de investigación:

**Métodos teóricos:**

- Análisis - Síntesis: para determinar los elementos más importantes a analizar en la investigación.
- Inducción - Deducción: empleado en la formulación de la hipótesis, diagnóstico de la gestión financiera de la entidad y el arribo a conclusiones.
- Método histórico – lógico: utilizado fundamentalmente en la elaboración del marco teórico, al tener en cuenta la evolución y desarrollo, las etapas principales de del objeto de investigación y las principales conexiones históricas.

**Métodos Empíricos:** observación directa, revisión de documentos para la recopilación de información, entrevistas no estructuradas.

El aporte fundamental de la investigación radica en el diseño de un procedimiento para perfeccionar la gestión financiera desde la Dirección de Tesorería y su contribución a la toma de decisiones.

El presente trabajo consta de dos capítulos, en el primero se hace alusión a los aspectos teóricos referenciales que sirven de base para el desarrollo de la investigación, y en el segundo se plantea la propuesta del procedimiento para perfeccionar la gestión financiera desde la Dirección de Tesorería y su aplicación en el Grupo Empresarial LABIOFAM.

# **CAPÍTULO I**



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

### **1.1 La gestión empresarial. Conceptos y definiciones generales**

Etimológicamente, la palabra gestión procede de la unión de dos conceptos del latín: *gestus*, que significa hecho concluido o realizado, y el sufijo *-tio*, aplicado para una acción o efecto. No difiere demasiado su origen con el concepto actual y, por tanto, la definición de gestión empresarial entronca con la idea de asumir la administración, organización y funcionamiento de un negocio o compañía. (Dirección general Escuela de Negocios, 2016)

La gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que esta, aplicada en una empresa o en un negocio, examine algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. (Rubio Domínguez, 2006)

En relación al concepto de gestión empresarial, a diferencia de otros conceptos del sector económico, existe cierto consenso con ligeros matices. En la obra de Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Chiavenato, 2004), se define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.”

Otros autores como Emilio Pablo Diez de Castro, Julio García del Junco, Francisca Martín Jiménez y Rafael Perriñez Cristóbal, en su trabajo *Administración y Dirección*, conciben la gestión empresarial como “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”. (Emilio Pablo Diez de Castro, 2001)

Por su parte, Reinaldo O. Da Silva define la administración empresarial como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”. (Silva, 2003) De manera similar se extiende el concepto de gestión empresarial aportado por Stephen P. Robbins y Mary Coulter, quienes la entienden

como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Coulter, 2012)

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich, la administración o gestión empresarial es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (Weihrich, 1998)

Por último en algunos sitios web se encuentran diferentes definiciones, entre ellas:

La gestión empresarial es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia. La gestión empresarial, también conocida como ingeniería de gestión empresarial, se diferencia de la administración de empresas al combinar tanto la gestión estratégica como la aplicación de la tecnología e innovación. (Significados.com)

También se define la gestión empresarial o la administración de empresas o ciencias administrativas como una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica, etc. (Ensayos de calidad, 2011)

Otro concepto explica a la gestión empresarial como el conjunto de medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. (Varela, 2016)

De análisis de estas definiciones se derivan las siguientes observaciones:

- Varios autores definen indistintamente la gestión empresarial y la administración empresarial
- La mayoría coinciden en relacionar el concepto con las funciones de dirección (planificación, organización, dirección y control), la eficiencia, eficacia y metas de la organización
- En algunas bibliografías se diferencia la gestión empresarial de la administración empresarial, cuando se le incorpora la gestión estratégica

A partir de lo expuesto anteriormente la autora asume como concepto de gestión empresarial el de Idalberto Chiavenato, por considerar que incluye los elementos

fundamentales del resto de las definiciones y establece una relación explícita entre las funciones de dirección de la organización y los recursos financieros, la gestión de este último, campo de acción de la investigación.

## **1.2 La gestión financiera. Evolución histórica**

Los objetivos de cualquier empresa suelen tener un carácter económico financiero, así como la mayoría de las decisiones empresariales, por lo que necesariamente la gestión económica y financiera es inherente a la gestión empresarial.

Las finanzas estudian el flujo del dinero entre individuos, empresas o estados, tratan las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero.

El término finanzas proviene del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. (Tumaster, 2008)

Una empresa surge para hacer frente a la demanda insatisfecha, para lo cual se necesita invertir en bienes, activos circulantes, activos fijos, etc., y al mismo tiempo debe tenerse en cuenta la disponibilidad de recursos financieros. La empresa puede sobrevivir y crecer, siempre que la rentabilidad de sus inversiones supere al costo del capital que empleó para financiarlas. (Medina, 2017). La gestión económica y financiera constituye un proceso de apoyo para la gestión empresarial y a su vez, sus resultados reflejan los logros y dificultades de dicha gestión.

Algunos autores comparten el criterio de que los conceptos de gestión financiera y económico – financiera son indistintos, pues es imposible realizar una evaluación financiera sin un criterio de evaluación económica y al mismo tiempo no se puede efectuar una evaluación económica si no se parte de un análisis financiero. Otros estudiosos del tema asocian la gestión económica con la administración de recursos materiales y la gestión financiera con la administración de recursos financieros. En ocasiones se analizan de forma separada pues en la práctica muchas organizaciones hacen distinciones entre los departamentos que se dedican a cada una de estas actividades. A continuación se exponen varias definiciones respecto al tema.

Para Begoña Gavilán, Nerea Guezuraga y Pedro Beitia autores de la Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas, la gestión económico-financiera es “un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión”. (Begoña Gavilán, 2008)

Por otro lado Imanol Pradales, diputado de promoción económica, Bilbao, España, en el Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para emprendedores manifiesta que “la gestión económico-financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente”. (Pradales, 2011)

En la tesis de maestría Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, su autora, Dianelys Amaro Martínez, define la gestión económico-financiera como “un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente”. (Martínez D. A., Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2012)

La gestión económico-financiera, se puede definir además como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, que como gestión al fin, están encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos materiales, financieros y humanos para el logro de los objetivos de una organización. (Brossard Grenot, 2014)

Po último, Paulo Núñez – economista y profesor- asegura que la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los

medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Nuñez, 2014)

### **Evolución histórica**

La función financiera tiene un origen contable, pues nace asociada al apunte monetario de las transacciones de la empresa que se remonta a finales del siglo XIV. Ahora bien, las finanzas como disciplina autónoma de la Economía y orientada hacia la empresa se inician a principios del siglo XX en los países capitalistas o con economía de mercado.

El desarrollo de las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, lo que impulsó el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período.

De manera general se identifican tres períodos fundamentales en la historia de las finanzas, aunque autores como Chongo (2007) reconocen 4 etapas, pues dividen la tercera en dos espacios de tiempo, de 1970 hasta 1990 y de 1990 hasta la actualidad. Esta última la distinguen con el fenómeno de globalización de las finanzas:

- La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial
- Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales
- A partir de la década del setenta, expansión y profundización de las finanzas, hasta nuestros días.

En la primera etapa la función financiera dentro de la empresa se reducía a la búsqueda de recursos financieros necesarios para llevar a cabo los proyectos de inversión decididos por la empresa. Posteriormente se dio un paso adelante y se trataba de encontrar los recursos financieros de la forma más económica posible.

Desde el punto de vista científico, los temas tratados se reducen al análisis descriptivo de las fuentes financieras y de las operaciones financieras que se realizan en los mercados.

A partir de los años veinte la función financiera se amplía y aparecen ya dentro de la empresa estudios relacionados con la estructura, el funcionamiento externo y la liquidez de la empresa, prestando mayor atención a la financiación externa que a la administración interna financiera.

La gran crisis de sobreproducción de 1929 llevó a la quiebra, por falta de liquidez a numerosas empresas ya que los stocks de productos terminados se iban acumulando en los almacenes. Durante esta etapa, la administración financiera presta atención a este problema de la liquidez como parte de la gestión financiera de la empresa, junto con las quiebras, liquidaciones y reorganizaciones. Se incrementó la información suministrada por la empresa y el análisis financiero tradicional.

Los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y el inicio de los cincuenta marcaron la segunda etapa, en ese momento comienza lo que se puede llamar la Moderna Administración Financiera de la Empresa, pasando de la mera descripción externa al cálculo interno como el caso del costo de capital, de la estructura financiera óptima, de la política de dividendos, del modelo de equilibrio de activos financieros, del cálculo del Valor Actual Neto, etc. Aparecen los modelos matemáticos y la planificación financiera, que ayudan a la toma de decisiones de inversión y financiación.

En estos años se desplaza el interés de la parte derecha del balance, es decir, el pasivo (fuentes de financiación), al estudio del activo, desarrollándose modelos de gestión de inventarios, tesorería, cuentas de clientes y activos fijos. Además se va reconociendo la importancia de las decisiones tomadas dentro de la empresa. El estudio de los mercados e instrumentos financieros se sitúan en el contexto de las decisiones financieras.

Desde la década del 70 hasta nuestros días los estudios sobre la ciencia de la Gestión Financiera de la Empresa se han expandido y profundizado notablemente. Se perfecciona el estudio de cómo seleccionan los inversores sus inversiones financieras y sus consecuencias para las finanzas de la empresa. Es

importante saber cómo se forman los precios de los títulos en el mercado. Así nacerá la Teoría de Carteras y su aplicación a la dirección financiera.

En los ochenta destaca la modelización, la consideración de la inflación y de los impuestos en la toma de decisiones financieras, y el estudio de las nuevas operaciones y de los nuevos mercados e instrumentos financieros. En la especialidad de finanzas se estudian no sólo las acciones y obligaciones, y los mercados bursátiles tradicionales, sino también las opciones, los mercados de futuros, futuros sobre tipos de interés, operaciones como las ofertas públicas de adquisiciones de acciones (OPAs) y toda una amplia gama de operaciones cada vez más importantes.

El elemento distintivo a partir de los años noventa es el surgimiento de una nueva empresa o “empresa virtual”, se caracteriza por la globalización de las finanzas, con excesos especulativos, volatilidad en las tasas de interés e inflación, variabilidad de los tipos de cambio, incertidumbre económica mundial y problemas éticos en los negocios financieros. En esta etapa, las finanzas se presentan como función vital y estratégica de la empresa, donde como programa investigativo se destaca el matemático o cuantitativo, como herramienta para lograr la gestión integrada a corto plazo, con visión interrelacionada de las decisiones de inversión y de financiamiento a corto y largo plazo. En el siglo XXI, llamado Era del Conocimiento, las necesidades de información y técnicas para proporcionarla crecen, jugando un papel fundamental en este sentido el sector de las telecomunicaciones en el desarrollo de herramientas que faciliten este proceso.

La función financiera actual presta especial atención al costo de capital correspondiente al proyecto de inversión. Otro problema prioritario es el de la estructura financiera óptima de la empresa, es decir, el nivel de endeudamiento de la empresa que más le conviene, cuestión que teóricamente aún no ha sido resuelta. Debe ocuparse también de la gestión de la liquidez y la tesorería, la determinación de la política de dividendos, la planificación financiera a largo y medio plazo y el control financiero.

Puede decirse que la función financiera tradicional consiste en un estudio descriptivo de la financiación externa de la empresa, mientras que la función financiera moderna consiste en una serie de técnicas analíticas para la adopción de decisiones internas en el campo de la inversión y financiación de la empresa.

### 1.3 La gestión financiera en el proceso de dirección

Hoy en día se considera que la responsabilidad de la función financiera se extiende a todo el ámbito de la organización. La actividad financiera no puede limitarse a las funciones tradicionales; ha de controlar el uso de los fondos y estar presente en casi todas las decisiones que se tomen, aunque aparentemente no sean financieras, ya que la empresa es un sistema cuya situación financiera puede verse deteriorada por decisiones que, en principio, competen a otros departamentos. Así, decisiones asociadas a otras áreas funcionales, tales como la política de precios, condiciones de crédito a clientes o volumen de la producción, influirán antes o después sobre el balance, la cuenta de resultados, la liquidez o el riesgo de la compañía.

Según Pérez Carballo *et al* (1997) el protagonismo de la función financiera en la gestión empresarial se ha visto reforzado, entre otros, por los siguientes cambios del entorno (La función financiera de las empresas en la actualidad):

- Muchas empresas han experimentado un fuerte crecimiento de su actividad. Han diversificado su gama de productos y han invertido en otros lugares geográficos, lo cual ha exigido descentralizar funciones para tener en cuenta las peculiaridades de cada rama de actividad o de cada país. Pero la descentralización hace imprescindible planificar y controlar las operaciones de cada unidad por separado e integrarlas en el contexto de la empresa, al objeto de maximizar la eficacia de la utilización de los recursos.
- El mayor grado de competencia en los diferentes mercados ha reducido paulatinamente los márgenes de beneficio. Ha pasado la época en que bastaba con vender. Ahora hay que vigilar cuidadosamente la rentabilidad de las inversiones.
- La complejidad del entorno hace necesario estudiar con mayor detalle y rigor las nuevas oportunidades de inversión. También las características del sistema financiero actual exigen un cuidadoso análisis de las fórmulas de financiación de los nuevos proyectos.
- El papel del Estado en la economía tiene un importante peso. Es el mayor ente económico y ha de tomar una serie de decisiones de inversión, consumo y política económica que influyen sobre el área financiera.



- La inflación es un elemento de incertidumbre que plantea numerosos problemas financieros a la empresa y le exige reformular su política en este campo. Pero además los costes se «inflan» como consecuencia de la citada inflación, lo que supone una constante necesidad de nuevos recursos para financiar las inversiones de reposición, tanto en circulante como en activo fijo.
- Finalmente, la evolución económica plantea dificultades adicionales a la empresa. El director financiero es el responsable de estudiar, en su caso, las complicaciones derivadas de la inestabilidad económica. Debe prever qué hacer frente a acontecimientos inesperados. Es necesario que el director financiero explore distintos escenarios y formule políticas alternativas para cada uno de ellos, anticipándose a situaciones extremas. No puede limitarse a registrar lo que ha sucedido en el pasado; ha de intentar vislumbrar el futuro y definir la política financiera incorporada a la incertidumbre del entorno.

Borrás Atiénzar (2011) indica que el interés prioritario de los directivos financieros y de la función financiera está alejándose del simple proceso y control de transacciones, para acercarse al apoyo a las decisiones y a un mayor compromiso con el desarrollo de la estrategia integral de la empresa, en aras de elevar la eficiencia de las organizaciones.

La gestión financiera, dentro del proceso de dirección, posee un doble carácter: por una parte, como subsistema dentro de la empresa en su conjunto, representa un objeto de dirección y por la otra, puede ser utilizada como instrumento de análisis, evaluación, orientación y control del proceso de dirección a partir de su influencia sobre las diferentes funciones del mismo: planeación, organización, liderazgo y control.

Sobre la planeación: En esta parte del proceso de dirección, la gestión financiera puede ejercer una influencia importante: ayudar al análisis y evaluación de las metas deseadas y las vías de alcanzarlas; y aportar criterios decisivos para la orientación de las proyecciones, las cuales, en algunos casos, pueden ser desestimadas si el análisis y la evaluación financiera indican que las inversiones para su respaldo no influyen positivamente sobre la cuenta de resultados o el flujo de caja o si las condiciones del financiamiento son desfavorables.

Las finanzas pueden orientar a los directivos hacia aquellos objetivos y acciones que no solo sean más eficaces sino también más eficientes; y seleccionar las mejores fuentes de financiación de estos.

Sobre la organización: Aquí la gestión financiera puede influir como elemento de evaluación de la eficacia de la estructura organizacional de la empresa y compulsar, de ser necesario, a un cambio de la misma respondiendo a las exigencias de la maximización del valor de la empresa. Hoy en día es ampliamente reconocido el papel hegemónico del valor sobre los beneficios contables. Existe un nuevo enfoque de gestión, basado en el denominado “valor para los dueños” que se ajusta a los imperativos de creación de valor. Pero para ello, es imprescindible conocer el valor creado o destruido por cada proceso y competencia de la empresa por separado. En este empeño, el área financiera, por la información que ofrece y la visión general de la cadena de valor, está en mejores condiciones que otras áreas de la empresa para inducir al cambio en la estructura organizacional.

Sobre el liderazgo: La gestión financiera ofrece la posibilidad de conocer oportuna y verazmente la situación financiera de la empresa y del entorno, los flujos futuros de caja, la tendencia en la creación de valor, las posibilidades reales de recompensa, el respaldo material, el sentido de la seguridad y otras valoraciones, aspectos sobre los cuales las personas implicadas con la empresa sustentan sus expectativas y son necesarios para el ejercicio del liderazgo.

Sobre el control: El control de la gestión de la empresa a través de los mecanismos financieros cobra cada día mayor importancia, por su alcance y objetividad. La información y el análisis financiero, por su capacidad de sintetizar en indicadores y tendencias la gestión global de la empresa y de cada una de sus áreas, presta un servicio insustituible en el empeño de trazar metas objetivas, medir el cumplimiento de las mismas y detectar oportunamente las insuficiencias en la gestión, así como señalar pautas para su corrección. Por ello, la gestión financiera puede servir a la dirección como panel de mando que continuamente alerte sobre las fallas en la gestión, su implicación sobre la obtención de los objetivos y proponga las mejores alternativas para revertirlas.

De esta forma, se puede asegurar que la gestión financiera juega un papel activo dentro del proceso de dirección. Se trata no solo de administrar las Finanzas; sino, sobre todo, de administrar a través de las Finanzas con el fin de hacer la gestión empresarial más eficaz y eficiente.

La administración financiera se puede considerar como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la entidad, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo. El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

- Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa -flujos netos de fondos - a fin de generar utilidades futuras.
- Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos costosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural.
- Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de esta.

#### **1.4 La gestión financiera en la práctica de las empresas cubanas**

En Cuba un número considerable de empresas padece insuficiencia de recursos líquidos, por lo que esta temática cobra vital importancia; esto se debe a que la escasez de dinero en las entidades cubanas no sólo compromete la existencia de la propia empresa, sino el cumplimiento de trascendentales programas de la Revolución y en general, el bienestar de todos los actores de la vida social. (Heredia, 2009)

Los estudios sobre la gestión financiera en las empresas cubanas, son aun insuficientes, muchas investigaciones se centran en la administración financiera y asocian elementos que se pueden considerar parte de la gestión. En la bibliografía consultada se encontraron los resultados de una encuesta aleatoria a 100 empresas cubanas de diferentes sectores de la economía nacional, aplicada por Borrás

Atiénzar (2011) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Los resultados de su implementación permiten ilustrar la situación de muchas de ellas en cuanto a la utilización de las técnicas de gestión financiera en el proceso de dirección de la organización. Entre los más ilustrativos se distinguen:

1.-Existe conciencia de los directores generales en cuanto a la importancia de la gestión financiera dentro del proceso de dirección de la empresa. El 85% de los directores generales de las empresas, admiten que la gestión financiera debe estar en una de las primeras prioridades dentro de las funciones que desarrollan.

2.-La calificación de los directivos de las áreas económicas es buena para acometer las funciones financieras. El 94% de las empresas así lo admiten, pero es necesario continuar la capacitación y superación profesional de los cuadros económicos.

3.-La gestión financiera no está dentro de las primeras prioridades de la mayoría de los directivos de las áreas económico-financieras. Las tendencias internacionales indican que el 74% de los directivos reconocen esta función como su máxima prioridad. Sin embargo, en nuestro caso, los resultados fueron los siguientes. Ver tabla 1 abajo.

Tabla 1: Tiempo dedicado por los directivos financieros cubanos por funciones financieras

<b>Actividad</b>	<b>Porcentaje de utilización del tiempo (%)</b>
Contabilidad y control	46
Elaboración de informes	21
Despacho y reuniones con el director general	13
Interacción con entidades financieras, proveedores, clientes e inversores	7.4
Interacción con otras áreas dentro de la empresa	6.0
Otras actividades	5.0

Fuente: (Atiénzar, 2011)

4.-La interacción con los mercados financieros, proveedores, clientes e inversores así como la interacción con otras áreas de la empresa, funciones principales de la gestión financiera, ocupan apenas el 14% del tiempo de los directivos financieros cubanos. En contraposición con las tendencias internacionales que apuntan al 52%

del tiempo laboral en esta función, los resultados en las empresas cubanas fueron los siguientes.

Tabla 2: Tiempo dedicado por los directivos financieros cubanos a interactuar con otras áreas

<b>Actividad</b>	<b>Porcentaje de entrevistados que ubica la actividad dentro de sus primeras prioridades (%)</b>
Registro contable	71
Información a niveles superiores	52
Control interno	31
Análisis financiero	25
Apoyo a las decisiones financieras	21

Fuente: (Atiénzar, 2011)

De estos resultados se puede inferir que a pesar de la supuesta prioridad que los directivos confieren al papel de las Finanzas en la gerencia de la organización, la gestión financiera en las empresas cubanas no se utiliza, al menos suficientemente, como herramienta de dirección.

Entre las principales debilidades de la utilización de la gestión financiera en el actual modelo de dirección de las empresas cubanas, se pueden señalar las siguientes:

- La planeación económico-financiera ha tenido un marcado enfoque al corto plazo. Han primado los planes anuales, operativos, y se ha subestimado el papel de la planificación a mediano y largo plazo con una mirada estratégica. De esta forma, las empresas no hacen énfasis en la creación de condiciones de sostenibilidad económica para el futuro. Por otro lado, los planes han carecido de suficiente flexibilidad; en muchas ocasiones se han convertido en metas obligadas a alcanzar - algunas veces ni tan siquiera se logran totalmente-, sin tener en cuenta ni los costos que ello implica en términos de deterioro de la eficiencia, ni las limitaciones del entorno nacional e internacional.
- El insuficiente enfoque sistémico en la toma de decisiones no ha permitido integrar las acciones de las diferentes áreas de la empresa, la incidencia de los factores internos y externos de la organización y las implicaciones sobre los recursos humanos, económicos y financieros. La visión fragmentada en la toma de decisiones ocasiona a las empresas serios desequilibrios.

- Las políticas de ajuste a los planes y proyecciones de la empresa con frecuencia descansan más en medidas administrativas, que en la acción de los instrumentos económico-financieros.
- Los sistemas de gestión han incentivado, con preferencia, las metas productivas y comerciales, los niveles de actividad, sin tener suficiente en cuenta, las implicaciones sobre los resultados financieros. Las principales motivaciones de las empresas han estado en el cumplimiento de los planes de producción e ingresos y no tanto en el logro de mayores niveles de eficacia y eficiencia.
- Los mecanismos financieros han subestimado la importancia de garantizar la reproducción simple y ampliada de las empresas. La política de los precios no siempre ha tenido en cuenta la necesidad de recuperar los insumos y de producir excedentes económicos para asegurar el desarrollo ampliado. Por otro lado, la relación de aportes al Estado ha limitado, a veces, a las empresas cumplir las obligaciones contraídas con terceros, haciendo que los proveedores y otros acreedores corran más riesgo que los dueños, lo que representa una distorsión de la relación riesgo-rendimiento.
- La centralización de recursos financieros no ha respondido totalmente a objetivos de elevación de la eficiencia por la vía de la economía de escala sino a razones de control del uso y desvío de recursos. Esto ha limitado la responsabilidad de las empresas en la optimización de las decisiones financieras, burocratizando muchos procesos relacionados con las compras y los pagos, y le ha restado agilidad y eficiencia a la dirección empresarial, incurriendo en altos costos de oportunidad.
- La utilización del crédito bancario para cubrir gastos corrientes o inversiones que no generan el excedente económico para su devolución con intereses en el tiempo previsto en los contratos, ha desvalorizado el papel que este instrumento financiero debe jugar en la movilización de los recursos monetarios temporalmente libres. Hay que tener en cuenta que el crédito bancario es una fuente de financiación más barata y por su carácter reintegrable, de mayor impacto en la eficiencia empresarial que los recursos propios. Pero a su vez, entraña menos riesgos que el financiamiento de proveedores.

- No se utilizan, o al menos con la suficiente sistematicidad y efectividad, los instrumentos de gestión financiera, internacionalmente reconocidos en la práctica empresarial, tales como la proyección, análisis y seguimiento de los flujos de efectivo; la gestión del capital de trabajo; el diseño e implementación de políticas de crédito comercial; las relaciones con las entidades financieras, la definición de la estructura óptima de capital, la administración de riesgos, entre otras.
- Son insuficientes los mecanismos destinados al examen y evaluación de la calidad de la gestión financiera de las empresas. La mayoría de las auditorías que se aplican son financieras, dirigidas a determinar si los Estados Financieros reflejan razonablemente los hechos económicos, haciendo poco énfasis en la calidad de los procesos relacionados con la gestión financiera. Así, por ejemplo, la Guía para el Autocontrol del Sistema de Control Interno contiene 405 aspectos a evaluar y ninguno referido directamente a la gestión financiera.
- La dualidad monetaria en el país distorsiona las valoraciones económicas internas en la empresa, así como las evaluaciones de las relaciones financieras entre distintas entidades. Entre sus consecuencias se encuentra la subvaloración del componente importado en el costo de los productos y servicios, incluyendo los fondos exportables y aquellos que sustituyen importaciones. Este hecho impide la reproducción simple en divisas a través de los precios, y es reconocido por Taño Heredia (Heredia, 2009) en su estudio sobre las Limitaciones del análisis causal de la liquidez en empresas cubanas.

En muchos casos, la insuficiente comprensión de la esencia y el papel de la gestión financiera por parte, no solo de los directivos sino incluso por los profesionales de las áreas económicas, se traduce en su escasa utilización como herramienta de dirección en la práctica empresarial cubana.

Otras limitaciones fundamentales que presenta el análisis y gestión de la liquidez en las empresas cubanas, que es uno de los objetivos de la tesorería, se pueden listar como:

1. La generación de efectivo por debajo de los niveles requeridos impide que una empresa cumpla con sus obligaciones corrientes al vencimiento.

2. El tratamiento que los especialistas dan a la temática de la liquidez empresarial presenta algunas limitaciones que deben ser reconocidas para que la toma de decisiones se realice con la suficiente precaución.

3. Como resultado de la aplicación del procedimiento descrito se han podido diagnosticar los puntos débiles en el proceso de generación del efectivo. El hilo conductor de esta investigación apunta a la realización de un estudio de los factores que originan la actual situación de liquidez de las empresas cubanas.

El tratamiento de la gestión de la liquidez empresarial en investigaciones precedentes está fundamentado en todos los casos sobre la base de determinados principios básicos de la administración financiera moderna, los cuales involucran las partidas fundamentales que componen el capital de trabajo y además son utilizados para la correcta administración del efectivo. La relación que se manifiesta entre ellos radica en que a medida que la rotación de las partidas circulantes sea mayor, más rápidamente rotará el efectivo. En esencia las estrategias que se adoptan se resumen de la siguiente manera:

1. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contados o pronto pago, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

2. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas por escasez de productos.

3. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la Empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

4. No tener más efectivo que el necesario.

### **1.5 La gestión financiera en la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM**

La gestión de tesorería es el concepto más puramente financiero de todos los que integran la gestión del circulante. Su función es recoger la información de gestión de la empresa y transformarla en cobros y pagos (que no en ingresos y gastos sino en entradas y salidas de dinero). Todas las partidas reflejan dinero. La elaboración del mismo está enfocada a la obtención de las necesidades de financiación e inversión de la empresa en consonancia con sus objetivos. Debe estar preparado para



suministrar información de gestión cuando no se cumpla, dicho de otro modo, cuando se produzcan desviaciones. (Portal del comerciante)

Para administrar eficazmente las finanzas de la empresa y trabajar con los niveles mínimos de inventarios y efectivo, así como gestionar de manera adecuada la política de cobros y pagos, es necesario que se tenga elaborado para un tiempo lo suficientemente largo que permita la anticipación necesaria y para un plazo lo suficientemente corto para asegurar la confiabilidad en la previsión.

La OSDE LABIOFAM no está ajeno a los cambios del entorno que afectan la gestión financiera, identificados en el epígrafe 1.3, por lo que los responsables relacionados con este campo han percibido la necesidad de perfeccionar el mecanismo existente para llevar a cabo esta actividad a partir de:

- Un fuerte crecimiento de su actividad. Han diversificado su gama de productos, de 80 tecnologías con las que contaba en 1960, actualmente tiene más de 400.
- Tiene inversiones en varios lugares geográficos como: La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Granma y Villa Clara, lo cual ha exigido descentralizar funciones para tener en cuenta las peculiaridades de cada rama de actividad. Hasta diciembre del 2015 la OSDE funcionó como una empresa con varias unidades empresariales de base (UEB), a partir de enero del pasado año cada UEB se convirtió en empresa o sucursal con contabilidad independiente, por lo que se hace imprescindible planificar y controlar las operaciones de cada unidad por separado e integrarlas al contexto del Grupo Empresarial con el fin de maximizar la eficacia de la utilización de los recursos.
- Necesidad de vigilar cuidadosamente la rentabilidad de las inversiones desde cada empresa, no solamente a nivel de OSDE.
- La OSDE cuenta tanto con mercado interno como externo, pues gran parte de las materias primas que utiliza para garantizar su producción de vacunas y medicamentos para la masa ganadera, productos biológicos, farmacéuticos, bioplaguicidas para la Salud Pública y bioplaguicidas y biofertilizantes para la Agricultura, productos naturales para uso humano como alimentos, suplementos dietéticos, así como los envases plásticos para cubrir sus necesidades y ofertar a otros, productos de aseo personal, de higiene y limpieza tanto doméstica como

industrial provienen de la importación y a su vez, muchos de ellos son exportados. Por tanto, en el marco de las nuevas oportunidades de inversión, se hace necesario estudiar con mayor detalle y rigor las fórmulas de financiación de los nuevos proyectos.

- La influencia del Estado en el área financiera de la OSDE, por su importancia y magnitud, a través de una serie de decisiones de inversión, consumo y política económica, es un elemento importante a tener en cuenta dentro de la gestión.
- La variabilidad de los precios de las materias primas en el mercado internacional es un elemento de incertidumbre que plantea numerosos problemas financieros a la empresa y le exige reformular su política para financiar las inversiones de reposición, tanto en circulante como en activo fijo.
- Finalmente, existe la necesidad de la capacitación de los responsables de la gestión financiera a los diferentes niveles, tanto en cada una de las empresas como a nivel de OSDE, acorde a los distintos escenarios derivados del propio proceso de implementación del Modelo económico cubano, el plan de desarrollo de la economía hasta el 2030 y la incertidumbre del entorno.

La Dirección de Tesorería del Grupo realiza la gestión financiera a través de dos herramientas: el flujo de caja y las razones financieras. Ambas, forma parte de los métodos y técnicas del análisis financiero, cuyo valor radica en poderlas utilizar para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una organización. Desde una perspectiva interna, sirve de apoyo a la dirección de la empresa para tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos; desde una perspectiva externa, resultan de utilidad para las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa. El análisis de estas permite influir activamente en la gestión de la empresa.

El estado de flujo de efectivo es de gran importancia debido a que sirve para evaluar la posición del efectivo \ liquidez de una empresa y las razones financieras se calculan a partir del Balance General o Estado de Situación y Estado de Resultados o Estado de Ganancia y Pérdida, estos últimos, despachados por cada una de las entidades que forman parte de la OSDE al departamento económico.

El análisis periódico es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. Un análisis mensual permite acotar con más exactitud la aparición de los problemas, pues el período de análisis de los hechos económicos es pequeño, lo que convierte al análisis en un arma muy potente, considerando que a través de esta actividad pueden revelarse variadas señales de alerta, como las siguientes:

- Capacidad de pago deteriorada o en vías de deterioro
- Insuficiente tesorería
- Saldos excesivos en cuentas por cobrar y en cuentas por pagar
- Inventarios de lento movimiento
- Considerables inversiones a largo plazo
- Exceso de deudas o de capital
- Origen y aplicación de sus fondos
- Variación de su capital de trabajo
- Contracción de sus ventas
- Deterioro de sus costos y gastos
- Costos financieros elevados
- Entradas de efectivo menores que las salidas, etc.

Los métodos de análisis financieros son considerados para proceder a simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el fin de medir las relaciones en un solo período y los cambios que se presentan en los ejercicios contables. Entre los más utilizados se encuentran el análisis comparativo u horizontal, análisis porcentual o vertical y el análisis de las razones financieras.

### **Razones financieras**

Las razones financieras son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieras porque se utilizan las diversas cuentas de los estados financieros principales, los cuales se pueden comparar entre distintos períodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada. (Castro, 2002)

Uno de los objetivos de la administración de la organización es la utilización adecuada de razones para regular el desempeño de la misma de un período a otro. Mediante este procedimiento se analiza cualquier cambio no previsto a fin de detectar a tiempo los problemas. Permiten medir, en un alto grado, la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, permiten precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. (Gómez, 2015)

- Las razones de liquidez miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la entidad, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita que la organización continúe normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

Capital de trabajo neto

El Capital de trabajo neto de una empresa se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. Para realizar un análisis exhaustivo del mismo, no solo se determina si este crece o decrece con respecto al año anterior, sino que se apoya en el análisis de la rotación del capital de trabajo y en el ciclo de conversión en efectivo.

$CNT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

Razón circulante o Índice de solvencia

La razón circulante se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. El activo circulante incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar e inventarios. Esta razón es la principal medida de

liquidez, muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por activos circulantes, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. También es conocida como Razón rápida.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

#### Prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo circulante cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo circulante y dividiendo esta diferencia entre el pasivo circulante. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

#### Prueba del súper ácido o Liquidez inmediata

Este índice también recibe el nombre de Índice de Disponibilidad y expresa como su nombre mismo lo indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo en Caja y Banco}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Un valor muy alto implica tener efectivo en exceso lo cual es también dañino para la empresa pues puede desencadenar finalmente en exceso de Capital de Trabajo. Por lo general un valor alrededor de 0.5 se puede considerar de aceptable aunque el mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa.

- Las razones de actividad miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la entidad, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo

se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estas razones implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. En este grupo se incluyen las siguientes razones:

Rotación de las cuentas por cobrar

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este índice es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual: Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, se divide por 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas:

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}} (\text{días})$$

Período Promedio de Pago

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la empresa, tarda en pagar los

créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores. En forma similar a las razones anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias}} (\text{días})$$

- Endeudamiento o apalancamiento: para la organización financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. Esta razón mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas, o establece una proporción entre los fondos aportados por los accionistas y los acreedores.

#### Ratios de solidez o endeudamiento

Este índice muestra el grado de garantía que tienen los acreedores de una empresa al relacionar el monto total de las obligaciones con el total de recursos de que dispone dicha una entidad. Muestran, de igual modo, el grado de solidez o estabilidad de una entidad. Los acreedores prefieren razones financieras moderadas de endeudamiento porque a un menor nivel, mayor será el margen de protección contra las pérdidas en el caso de liquidación. Los propietarios pueden buscar un alto apalancamiento, para aumentar utilidades o porque la obtención de nuevo capital contable significa ceder algún grado de control. También a mayor razón de endeudamiento hay un mayor peligro de irresponsabilidad por parte de los propietarios.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Mientras más se acerque a cero este índice, más solidez presenta el negocio.

- El análisis de rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tiene por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos. Evalúa los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresa los rendimientos en relación con sus ventas, activos o capitales. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relaciona directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los propietarios para mantener la entidad.

Rentabilidad sobre ventas o margen de utilidad

Indica el beneficio que se ha obtenido por cada peso de Ventas, en otras palabras cuánto gana la empresa por cada peso que vende.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

Mientras mayor sea el resultado de este indicador mejor será para la empresa, más eficiente ha sido la gestión de ventas.

Los controladores deben tener estos criterios para el análisis:

-Permite evaluar la eficiencia de la administración con respecto a un determinado nivel de ventas, patrimonio o capital contable neto y activos totales.

-Mientras mayor sea, mejor será para la entidad toda vez que mide la capacidad de generar utilidad con relación al nivel de ventas y de inversión en fondos propios y en activos totales, al cierre de un período cualquiera.

Equilibrio financiero

Para tener equilibrio financiero la entidad debe ser líquida y solvente. Ambas condiciones deben cumplirse, o sea, el activo circulante (AC) menos el inventario (I) debe superar al pasivo circulante (PC) y el activo circulante debe ser mayor que los financiamientos a corto plazo. Al evaluar el equilibrio financiero se valora si es estable, para ello los financiamientos propios y ajenos deben comportarse entre 60% y 40% respectivamente o cualquier otra combinación dentro de esos rangos.



$AC - I \geq PC$	Liquidez
$AC \geq PC$	Solvencia
$K \approx DT$	Riesgo

Donde:

AC: Activo circulante                      I: Inventarios  
PC: Pasivo circulante                      DT: Deuda total  
K : Capital

Las razones financieras tienen ciertas limitaciones, como son:

- Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo
- Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior
- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder
- Son estáticas y miden niveles de quiebra de una entidad.

El uso de razones financieras para realizar el análisis financiero se constituye en una herramienta que representa la justa realidad de la situación financiera de cualquier organización. Mediante su empleo se puede determinar cómo se ha desempeñado la entidad y evaluar su gestión. Al terminar el análisis de estas, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

Un buen análisis financiero de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener nuestra empresa vigente y con excelentes índices de rentabilidad.

Requerimientos financieros externos

Todo proyecto necesita un análisis que le permita comprender cuáles son las ventajas del mismo, así como sus limitaciones, por lo que para el pronóstico de venta se considera como punto de partida estimar los requerimientos de financiamiento externo.

La fuente externa a escoger se elige sobre la base de los costos relativos de diferentes tipos de valores, imponiendo restricciones sobre las cantidades máximas de deudas a corto y a largo plazo y en esta última para proteger a los obligacionistas del riesgo de decisiones imprudentes.

Según estos límites, el administrador financiero calcula la cantidad de fondos externos que se requieren por la siguiente ecuación:

Las inversiones de activos fijos, puede llevar al exceso de capacidad ya que sus crecimientos no son uniformes. Si se combinan los activos fijos y los circulantes se puede transformar la ecuación de requerimientos externos de fondos de la siguiente manera:

Para aplicar el método de porcentaje de las ventas hay que entender la tecnología básica de la empresa y la lógica de la relación entre sus ventas y activos, por no ser este un método mecánico ni sencillo. Este método es útil para plazos cortos.

Si la entidad necesita financiamiento externo, debe escoger la forma en que hará frente a esta situación; las deudas a corto plazo por ser más riesgosas, son menos costosas y ofrecen una mayor flexibilidad para la organización.

Además del método de las razones financieras, el procedimiento que se propone en el siguiente capítulo tendrá en cuenta algunos elementos, que según la bibliografía consultada, favorecen el éxito de la gestión empresarial. Entre ellos:

Contar con un administrador financiero capacitado: el papel del administrador financiero es de vital importancia para la empresa. La mala ejecución de las decisiones financieras o el capital mal invertido puede llegar a traer graves complicaciones y hasta llevar el negocio a la quiebra.

Realizar periódicamente el análisis de los ratios financieros: de esta manera se pueden medir los aspectos económicos clave de la empresa.

Estar al tanto de las opciones de financiación: estar bien educado y contar con herramientas de financiamiento permitirá invertir y crecer el negocio. Para ello, es

importante contar con información financiera bien preparada, ya que es la carta de presentación del empresario ante las entidades financieras, posibles inversores u organismos públicos para solicitar financiación.

Contar con un fondo en caso de emergencias: el monto depende del tamaño y la actividad de la empresa. Por lo general, se recomienda tener como mínimo el equivalente a 3 meses de gastos de operación como reserva. Este dinero no debe guardarse en una caja o en la empresa, sino en un instrumento financiero que te de ganancias.

Toda la información resultante de los análisis efectuados anteriormente facilita la toma de decisiones. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar un método científico que se puede desglosar en varios pasos. El primer paso es el momento donde tiene lugar el análisis del problema en cuestión e impone el reconocimiento del problema, definir el problema y especificar los datos necesarios adicionales y obtener y analizar los datos. En el segundo momento de este proceso se generan diferentes alternativas donde pueden ser aplicados diferentes instrumentos y herramientas de dirección para llegar a la idea más acertada, en el tercer paso se evalúa la alternativa como posible solución, en el cuarto paso ocurre la elección y posteriormente la puesta en práctica y el control necesario en su evolución.

Dentro de ese modelo de decisiones en las etapas 1, 2 y 3 es donde el análisis económico financiero ayuda en elegir la mejor opción, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización se toman decisiones diariamente, unas son rutinarias y otras no son repetitivas, pero en cualquier caso serán más efectivas si se combina el factor humano con el factor científico resultante del análisis.

# **CAPITULO 2**

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR LA GESTIÓN FINANCIERA. APLICACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL LABIOFAM**

El Modelo Económico Cubano y las transformaciones que ha traído consigo la reorganización del sector empresarial, unido a la definición de las funciones de este tipo de entidad y las tendencias globales que exigen mayor eficiencia en la utilización de recursos, surge la necesidad de valorar la pertinencia de las prácticas financieras. Más que la administración financiera, las actuales condiciones del país demandan personas o equipos capaces de incorporar a su “manera de hacer” el componente estratégico, de forma que les permita anticiparse a los eventos que requieran de atención y aprovechar las coyunturas positivas.

Las valoraciones realizadas en el capítulo I permitieron destacar la importancia de una gestión financiera contextualizada a las características de cada organización, debido a su impacto en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin embargo, en la bibliografía consultada no se encontraron suficientes estudios que arrojen procedimientos o metodologías para la gestión financiera con posibilidades de ser aplicadas al Grupo Empresarial. Están identificados los métodos y técnicas para el análisis financiero, sus objetivos fundamentales y empleos más comunes. Por otro lado, también se reconoce la gestión con iguales funciones que la administración.

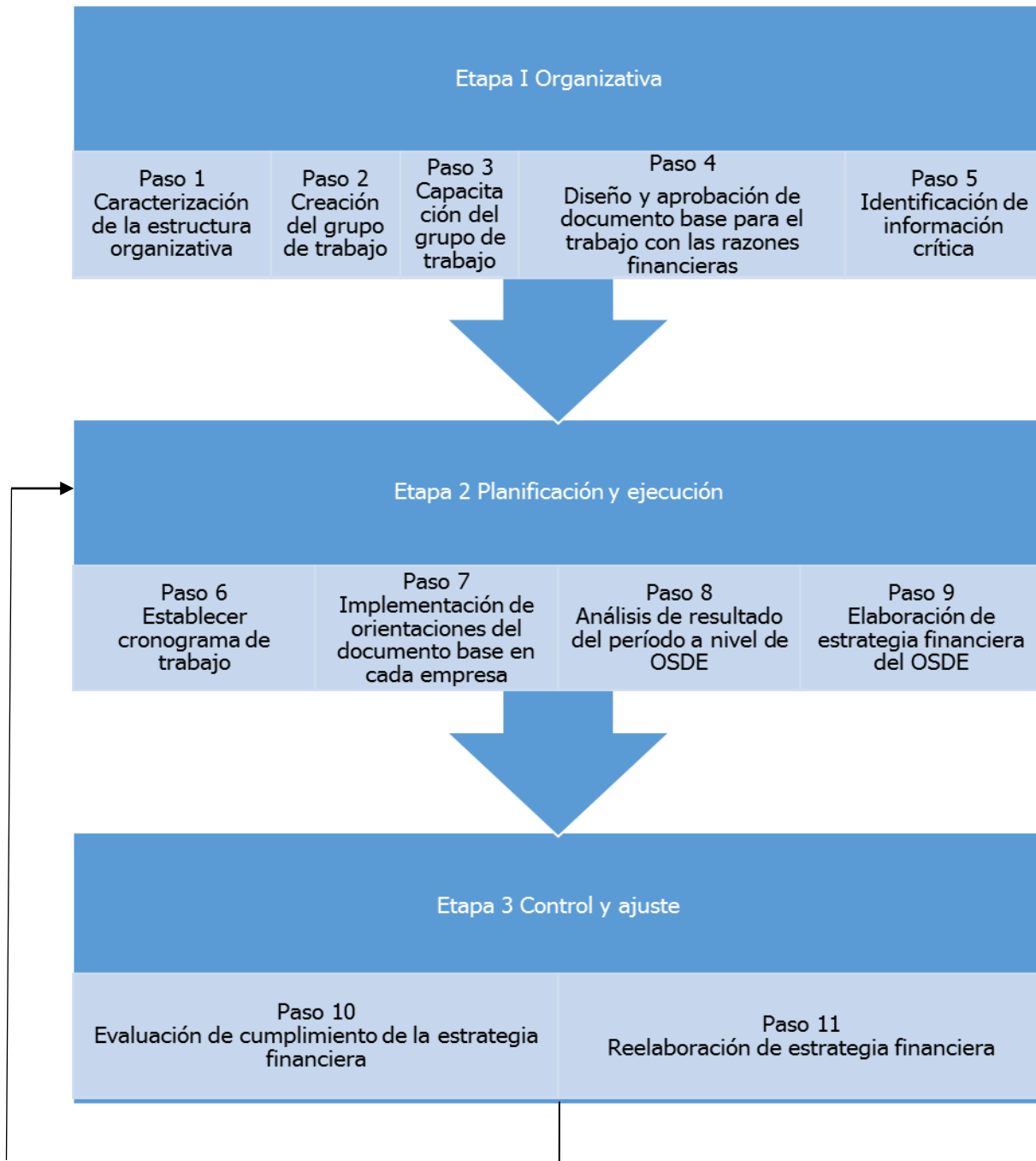
En la búsqueda realizada se encontraron tres procedimientos enfocados al tema, aunque no tienen como objetivo final la gestión. El primero un procedimiento para el diagnóstico y elaboración de la estrategia financiera de una empresa, a partir de la información económico financiera, es decir, que comprende áreas que van más allá del departamento de Tesorería (Torres, 2008). El segundo un procedimiento para elaborar el análisis financiero, aplicado en la microempresa de Chimborazo (Patricia, 2010). De este tipo de procedimiento se conoce, mediante la indagación, que existen otros elaborados por profesores de la Universidad de Holguín, o cuyo tema forma parte de alguno, pero no aparecieron publicados. El tercero es un procedimiento económico financiero para la toma de decisiones, aplicado a la Universidad de Las Tunas (Salinas, 2014), concebido para diseñar normas y procedimientos económico financieros específicos para esta institución.

El objetivo de esta investigación consiste en el diseño de un procedimiento para perfeccionar la gestión financiera desde la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM, permitiendo alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico organizacional y para mejorar la toma de decisiones de los directivos a diferentes niveles. Este procedimiento permitirá ser más eficaz y eficiente en el momento de elaborar e implementar la estrategia financiera, única forma de poder planificar y controlar eficientemente los recursos financieros y de alcanzar las metas trazadas en este sentido. Para diseñar este instrumento fue necesario conocer a profundidad los problemas específicos del Grupo Empresarial en el ámbito financiero y a partir de los mismos incorporar tareas que permitieran dar respuestas a las limitaciones existentes. Para conducir de forma acertada en la OSDE se necesita la información financiera oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible para que le sirva a la administración de fortalecimiento en su juicio o decisión sobre un tema determinado.

## **2.1 Procedimiento para perfeccionar la gestión financiera**

El procedimiento se diseñó teniendo en cuenta las regulaciones establecidas para este tipo de organización, resoluciones y normas vigentes. Además, los objetivos de la empresa, estructura, tecnología y recursos. El mismo consta de tres etapas, cada una con sus objetivos bien definidos cada etapa está formada por pasos, la primera tiene cinco pasos, la segunda cuatro y la tercera dos, cada paso también tiene identificado su objetivo. Luego de completar el paso 11, el procedimiento se vuelve a aplicar a partir de la etapa dos, en el período de tiempo establecido, que coincide con el período contable de cada empresa y la OSDE en general. Cada vez que se repita el procedimiento se pueden realizar los ajustes correspondientes en el cronograma, de acuerdo a las características del período contable.

## Procedimiento para perfeccionar la gestión financiera en la Dirección de Tesorería



## **Descripción del procedimiento**

### **Etapa 1: Organizativa**

**Objetivo:** En esta etapa se crearán las condiciones para garantizar la participación de las personas seleccionadas y las tareas que se implementarán en el proceso de perfeccionamiento de la gestión financiera.

#### **Paso 1: Caracterización de la estructura organizativa**

**Objetivo:** Caracterizar la entidad según su estructura.

**Contenido:** En este paso se definirá el tipo de organización, cantidad de dependencias, actividades fundamentales a las que se dedica y principales rasgos en el aparato financiero. También se puede incluir toda información que permita esclarecer misión, visión, objetivos estratégicos, así como cualquier otra que propicie establecer las bases para conocer la empresa y avanzar a los próximos pasos.

#### **Paso 2: Creación del grupo de trabajo**

**Objetivo:** Formar un equipo que integre las personas involucradas en el proceso.

**Contenido:** Una vez caracterizada la empresa, específicamente el área financiera, será posible seleccionar las personas que formarán parte de este equipo. Estas personas deberán pertenecer al área financiera de las dependencias y también formarán parte de este equipo profesionales del área de Tesorería en la OSDE. Se recomienda que al menos haya una representación unidad subordinada. Los escogidos deberán ser conscientes de la actividad que realizarán para lograr su motivación y disposición a colaborar durante el proceso.

#### **Paso 3: Capacitación del grupo de trabajo**

**Objetivo:** Capacitar al grupo de trabajo sobre los principales elementos de la gestión financiera.

**Contenido:** Teniendo en cuenta que el grupo de trabajo procede del área financiera, se considera debe tener los conocimientos básicos relacionados con el análisis financiero, aun así se debe hacer un diagnóstico que permita detectar los problemas e insuficiencias en los que se debe trabajar durante la capacitación. Estas carencias pueden estar presentes en el nivel de base y en el nivel superior de la organización y pueden estar relacionados con los métodos y herramientas para el análisis



financiero, o con componentes organizativos y de flujo de información en el marco de la entidad.

Paso 4: Diseño y aprobación del documento base para el trabajo con las razones financieras

Objetivo 1: Diseñar un documento base para el trabajo con las razones financieras por parte de la Dirección/ Departamento de Tesorería

Objetivo 2: Aprobar este documento en el consejo de dirección de la entidad

Contenido: El uso de las razones financieras en una de las prácticas más comunes para analizar cualquier organización desde el punto de vista financiero. Para ello es importante conocer el significado de los siguientes términos:

Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

El cálculo de las razones ha sido muy estudiando en el campo de las finanzas, y en la práctica corresponde al departamento de finanzas o tesorería el trabajo con ellas. El objetivo final de ellas no es la sola obtención de datos mediante fórmulas, sino tomar decisiones a partir de sus resultados. Este paso constituye uno más dentro del procedimiento, se recomienda el cumplimiento de todos los pasos para tener éxito en la gestión, no solo se debe quedar en el mero procesamiento de datos mediante fórmulas.

En este apartado se debe diseñar un documento base que establezca: objetivo, alcance, nivel de acceso, base teórico metodológica, responsables, términos y definiciones que se consideren importantes, descripción del proceso y toda la información relacionada con las razones financieras. Es importante incluir, además, modelos, tablas y gráficos que faciliten el procesamiento de la información así como

su interpretación y elaboración del informe financiero. Este paso asegurará la calidad y homogeneidad en la entrega de la información.

Una vez elaborado este documento base deberá presentarse al consejo de dirección de la entidad para su valoración y aprobación, de no lograrse esta última se trabajará en los señalamientos y se someterá a juicio de los directivos tantas veces sea necesario hasta obtener la conformidad, tanto del Consejo, como del grupo de trabajo.

Ya establecidas las pautas para la organización del proceso a través de la selección del personal que conformará el grupo de trabajo, su capacitación y la aprobación de procedimiento de que se implementará, se avanza a la próxima etapa.

## Etapa 2: Planificación Y Ejecución

### Paso 5: Identificación de información crítica

Objetivo: Identificar la información necesaria para el análisis financiero propuesto, en cada empresa

A partir de las indicaciones del documento base, cada empresa debe identificar la información precisa y oportuna, con la presentación y el formato adecuado, para lograr su aplicación. Esta debe localizarse principalmente en las áreas económicas y financieras. Y se extrae de la aplicación de otros métodos y técnicas del análisis financiero como los Estados financieros. Es importante que al extraer los datos, se puntualice en los fundamentos económicos de los mismos, pues será de utilidad en el momento de explicar los resultados obtenidos y también puede constituir la base para trazar las estrategias.

### Paso 6: Establecer cronograma de trabajo

Objetivo: Planificar fechas para las actividades que sostendrán la gestión financiera en el período

Contenido: Este paso asegura la planificación de todas las actividades relacionadas con la gestión financiera de la entidad en un período, generalmente de un mes, que es también la frecuencia con la que se realiza el cierre contable. El cronograma asegura la entrega oportuna de información desde las empresas hacia la OSDE, pues para hacer análisis con datos agregados no se debe prescindir de ninguno, de lo contrario se distorsionaría el resultado obtenido. A partir de esta entrega se

realizan los análisis correspondientes en tiempo y forma, lo cual permite tomar decisiones para mejorar indicadores económicos de las dependencias y la OSDE en general.

**Paso 7: Implementación de orientaciones del documento base en cada empresa**

**Objetivo:** Implementar orientaciones del documento base para el trabajo con las razones financieras en cada empresa que forma parte del Grupo

La información financiera es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa. La importancia de la información financiera que será presentada a los usuarios sirve para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre esta. En este paso se implementan las orientaciones del documento base para generar información financiera relevante a través del trabajo con las razones financieras. Cada empresa debe tener un financista capacitado, que a su vez forma parte del grupo de trabajo, con conocimiento previo de las instrucciones del documento base, de forma que le permita su aplicación. En cada caso se debe contar con información confiable, identificada en el paso 5.

**Paso 8: Análisis de resultado del período a nivel de OSDE**

**Objetivo:** Analizar a nivel de OSDE los resultados agregados a partir de los obtenidos por sus dependencias

Las razones financieras que hayan sido obtenidas serán sometidas a una variada interrelación hasta llegar a las primeras conclusiones importantes, a través de la interpretación objetiva de los hechos. Estas conclusiones serán verificadas con los principales responsables de la ejecución, estos criterios fortalecerán o desvanecerán los juicios del analista. A partir de un segundo período se pueden realizar análisis comparativos para conocer la evolución de la situación financiera de cada dependencia por separado y la OSDE de forma general.

Se procede a realizar una evaluación general de todos los resultados obtenidos en el análisis financiero para proyectar la situación en que se encuentra la empresa. Es

a partir de esta etapa donde los directivos deben centrar su atención para generar alternativas de solución sobre la base de erradicar problemas encontrados para mejorar el desempeño futuro de la entidad.

Una vez que se tenga la absoluta certeza y convicción de que los cálculos y relaciones son consistentes, se procede a fijar las opiniones y juicios de valor sobre la posición financiera de cada empresa y la OSDE, en un informe que contenga los resultados relevantes.

#### Paso 9: Elaboración de la estrategia financiera la OSDE

Objetivo: Elaborar una estrategia financiera a partir del análisis de los resultados de la implementación del documento base para el trabajo con las razones financieras

En este paso se determinan las posibles decisiones que se pudieran tomar para mejorar la situación financiera según los resultados obtenidos. La elaboración de la estrategia financiera está basada en las posibles acciones que permitan revertir, consolidar o despegar a la empresa de la situación financiera en la que se encuentra. Encontrar la forma óptima para financiar las actividades de la empresa, definir la combinación de fuentes financieras que reduzcan al mínimo los costos y donde el valor generado sea superior al costo para alcanzarlo, dentro de determinados límites de riesgo, constituye el problema fundamental de la dirección financiera en una entidad. La estrategia debe incluir las acciones propuestas, objetivos, responsables y la fecha de cumplimiento, así como cualquier otra actividad recomendada, todo acorde a la razón de ser de la entidad.

Para la elaboración de una estrategia financiera de una empresa cubana es importante valorar las razones de liquidez ya que son las que permiten conocer cómo es que se está financiando a corto plazo la empresa y además son las que interactúan directamente con las cuentas del activo circulante, ya que en Cuba es el activo que se considera como activo financiero, por lo que es el único que sirve como garantía a las instituciones financieras, a los proveedores y los inversionistas.

Entre las variables más comunes para medir la toma de decisiones financieras están: Acceder a préstamos, reducir los períodos de inventarios, acelerar el otorgamiento de créditos, obtención de mayores plazos de créditos comerciales y bancarios, la utilización del factoraje, disminuir el ciclo de cobro y aumentar el de pago; realizar

descuento por pronto pago, invertir dentro de la propia empresa, generar financiamientos propios, la utilización del arrendamiento financiero y operativo, disminución de los gastos y los costos y otras series de decisiones más que se pueden tener en cuenta.

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

### Etapa 3: Control y ajuste

Objetivo: Controlar, a través de la evaluación del cumplimiento de la estrategia financiera, el resultado de la OSDE, y realizar los ajustes, de ser necesario, para mejorarlo.

#### Paso 10: Evaluación del cumplimiento de la estrategia financiera

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de la estrategia financiera elaborada

Para poder evaluar el cumplimiento de la estrategia se debe comprobar si los resultados obtenidos están en correspondencia con la estrategia implementada. También constituye un mecanismo de retroalimentación con vistas a perfeccionar la estrategia y corregir las variaciones que se detecten, para esto se utilizan dos mecanismos: uno instalar sistemas de control contable - financiero que permitan dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia financiera y la realización de reuniones para evaluar el cumplimiento de la estrategia financiera y corregir las variaciones que se detecten con el equipo de dirección de la empresa. Este último es más utilizado por la OSDE ya que mensualmente se realizan los consejos de dirección con las empresas y sucursales. En este paso servirá de retroalimentación a los directivos y diseñadores de la estrategia para ver si se está cumpliendo con lo plasmado en ella. Reviste gran importancia ya que si no se chequea el cumplimiento de esta de forma periódica puede que el camino que tome la empresa sea totalmente diferente al previsto en la estrategia financiera.

#### Paso 11: Reelaboración de estrategia financiera

Objetivo: Reelaborar la estrategia financiera a partir de las variaciones detectadas

La de reelaboración de la estrategia financiera permite trazar nuevas estrategias a partir de las variaciones detectadas en el análisis del cumplimiento de aquella que fue implementada. Este paso siempre va antecedido de un buen análisis para comprobar si realmente se alcanzaron todos los objetivos propuestos y revisar las imprecisiones que se cometieron en la implementación para sacar experiencias que no afecten próximas estrategias que se elaboren para seguir desarrollando y elevando los resultados de la empresa.

## **2.2 Aplicación del procedimiento propuesto en la OSDE LABIOFAM**

### **Etapas 1: Organizativa**

#### **Paso I: Caracterización de la estructura organizativa**

El Grupo Empresarial de Producciones Biofarmaceuticas y Químicas en forma abreviada LABIOFAM fue creado por Res. No. 76/2000 del Ministro de Agricultura. Posee personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, opera en moneda nacional y en divisas. Por su condición de OSDE en el 2016, se subordina directamente al Consejo de Ministro y metodológicamente al Ministerio de la Agricultura. Se encuentra ubicada en la Avenida Independencia Km 16 ½ Boyeros, La Habana.

Los servicios que prestan las empresas y sucursales de la OSDE LABIOFAM son: investigación, producción y comercialización de productos farmacéuticos de uso veterinario, productos biológicos para uso veterinario, bioplaguicidas para control de vectores, soportes nutricionales de origen natural para uso humano, productos químicos de aseo y limpieza de uso industrial y doméstico.

En la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario conocer las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal. Es por ello que se ha diseñado un procedimiento apropiado y ajustado capaz de satisfacer los objetivos de la organización.

La actividad fundamental como OSDE es dirigir, supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos productivos económicos y financieros, de recursos humanos y comerciales así como la administración financiera de las entidades que la integran. Actualmente está compuesta por 11 empresas con personalidad jurídica

independientes, (siete de producciones, una de servicios y tres comercializadoras). Una empresa importadora-exportadora y ocho sucursales subordinadas a LABIOFAM SA. Las sucursales y las empresas se analizan de forma separada para puntualizar los elementos que engloban los resultados de la casa matriz.

Para el desempeño de su actividad cuenta con una estructura organizativa de tipo lineal funcional (Ver anexo 1), en la cual la presidencia es la máxima responsable por los resultados que obtienen las empresas y sucursales. Subordinadas directamente a ella se encuentran la dirección técnica, la dirección contable financiera, la dirección de recursos humanos; y por último las empresas y sucursales, que son las encargadas de dar cumplimiento a los planes de producción.

Su recurso más valioso es el hombre, teniendo en cuenta que este está presente en todos sus subsistemas constituyendo un factor esencial para el éxito de la organización. La empresa cuenta con una fuerza laboral motivada e implicada con su trabajo que desempeña sus funciones con elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia.

Las empresas que forman parte de la OSDE son:

1. Empresa Laboratorios de productos inyectables LABIOFAM
2. Empresa productora de hemoderivados sueros y bioterios
3. Empresa productora y comercializadora de productos biofarmacéuticos de Matanzas
4. Empresa química de farmacéuticos y plásticos
5. Empresa productora de vacunas virales y bacterianas
6. Empresa productora y comercializadora de productos biofarmacéuticos de Camagüey
7. GÉNIX-LABIOFAM
8. Empresa de aseguramiento y servicios LABIOFAM
9. Empresa LABIOFAM Villa Clara
10. Empresa LABIOFAM Cienfuegos
11. LABIOFAM S.A
12. Empresa LABIOFAM CATEC

## Sociedades Limitadas

1. LABIOFAM Asia
2. LABIOFAM Viet Nam

## Oficinas de Representación

1. China
2. Ecuador

Entre los principales productos o servicios que produce y/o vende se pueden mencionar: productos naturales como yogurt Paraíso, Acitán, Asmacán, Ferrical y cremas cosméticas, y productos bioplaguicidas entre los que se encuentran: Griselesf, Eritromicina, Forticillin, Gentamicina, etc.

Para contribuir a distinguir la empresa entre varias y facilitar su identificación y selección de alternativas estratégicas y permitir vincular su presente y futuro, la empresa define su misión y visión:

Misión: Gestionar a ciclo completo una cadena de valor de productos biológicos, farmacéuticos, naturales y químicos para uso animal y humano, contando para ello con un capital humano altamente profesional.

Visión: Somos LABIOFAM, Grupo Empresarial de clase mundial, líderes en el desarrollo, producción y comercialización de productos biológicos, farmacéuticos, naturales y químicos para uso animal y humano.

### **Paso 2: Creación del grupo de trabajo**

Para crear el grupo de trabajo se tuvieron en cuenta todas las empresas y sucursales de la OSDE. En Junta Económica realizada con los directores de estas dependencias se analizó cuáles serían los especialistas encargados de realizar, durante el precierre del mes, el análisis financiero. Para la tarea, se determinó que sería el especialista financiero el más idóneo para realizar este análisis siempre con la aprobación del Director económico y el Director de la entidad. Por parte de la OSDE también se nombró una especialista de la Dirección de Tesorería para consolidar y analizar la información recibida, para un total de 13 personas. De ellos 10 tienen un nivel superior y 3 tienen un nivel medio y 30 años como promedio de experiencia laboral.

### **Paso 3: Capacitación del grupo de trabajo**

A partir de un diagnóstico realizado por la Dirección de Tesorería al grupo de trabajo creado, se detectó una falta de preparación, ya que este análisis no es muy común en las empresas, pues a partir de la fecha en que la empresa LABIOFAM se



convierte en OSDE sus funciones cambiaron, pues se convierte principalmente en un órgano de control. En el área financiera se evidenció que existen dificultades en materia de finanzas internas y externas de gran parte del personal que atiende la actividad en las empresas y sucursales subordinadas a esta organización, los financistas no hacen gestión de tesorería ni proponen las estrategias a seguir en la entidad, por lo que fue necesaria una capacitación en estos temas.

Para dar cumplimiento a este paso se desarrolló el Coloquio Financiero con la participación del grupo de trabajo y representantes de algunos bancos con los que trabaja la OSDE, invitados para que dialogaran e intercambiaran sus criterios. Hasta el momento se han realizado dos coloquios uno con los participantes de la zona occidental y otro con los de las zonas central y oriental. En los mismos se presentaron conferencias de cuatro bancos comerciales con 15 funcionarios de sus oficinas centrales, una conferencia del MINCEX impartida por una directiva del primer nivel de dirección y dos conferencias del MEP que fueron expuestas por directivos y funcionarios de esa entidad. Los temas impartidos estaban relacionadas con Contratación nacional e internacional, instrumentos de pago y servicios bancarios, riesgo financiero, financiamientos, servicios bancarios, inversiones, cartas de crédito para operaciones internacionales y carta de crédito local. (Ver anexo 2)

#### **Paso 4: Diseño y aprobación del documento base para el trabajo con las razones financieras**

Teniendo en cuenta que la Dirección de Tesorería de la OSDE LABIOFAM tiene dos actividades fundamentales, el trabajo con el flujo de caja y el cálculo y análisis de las razones financieras, se decidió trabajar con esta última en el procedimiento propuesto.

Para diseñar el documento base se realizó una búsqueda bibliográfica sobre el tema y se tuvo en cuenta el criterio de algunos especialistas por considerarse expertos en materia financiera, finalmente quedó elaborado por la directora de Tesorería y el especialista. Además se consultaron los documentos rectores que rigen la actividad financiera del Grupo, entre ellos: la Resolución 360/2013 del MFP “Nomenclador y Clasificador del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera” y la

Resolución 235/2005 MFP Registro contable sobre Normas Cubanas de Información Financiera.

Se planteó como objetivo: establecer la metodología a seguir para hacer el análisis de las razones financieras. Y el alcance del documento se extiende a las siguientes unidades organizativas:

- Del Grupo Empresarial: Dirección General, Dirección Económica y Dirección de Tesorería
- De LABIOFAM S.A: Dirección General, Dirección Económica y Sucursales
- De Empresas: Dirección General y Dirección Económica

Se resumieron los términos y definiciones relacionadas con el objetivo del documento base, y luego se describieron minuciosamente los procesos relacionados con el cálculo y análisis de las razones financieras. Además se proponen los formatos para:

- Análisis vertical y horizontal de los estados financieros (Ver anexo 3)
- Cálculo de las razones financieras, para lo cual también se programó una hoja Excel para facilitar el cálculo (Ver anexo 4)

El análisis de las razones financieras parte principalmente del análisis vertical y horizontal de los estados financieros. Estos últimos se realizan en el departamento económico del Grupo empresarial y evidencian la situación de cada partida contable individualmente, es decir, su aumento o disminución, lo cual permite verificar la incidencia que provoca en las razones financieras, además de esclarecer el análisis de forma general.

El documento se presentó al Consejo de Dirección desarrollado el en mes de febrero, donde quedó aprobado en el acuerdo 10/2017.

### **Paso 5: Identificación de información crítica**

Cuando se arriba a este paso, ya el especialista financiero de cada entidad tiene el conocimiento del documento base. Es importante estar consciente de lo que se va a hacer y para lo que se quiere para poder identificar la información relevante. En este caso, por tratarse de información económico financiera, se encuentra en el departamento financiero y en el departamento económico, de cada dependencia. De esta información también forman parte las causas subyacentes de cada valor que aparece en los Estados financieros.

## **Etapa 2: Planificación y ejecución**

### **Paso 6: Establecer cronograma de trabajo**

En la Dirección de Tesorería se propuso, en función del período de los cierres y la Junta Económica, el siguiente cronograma de ejecución para cada mes:

1. Del día 15 al 20 Recepción de los informes de cada empresa y sucursal en los modelos establecidos.
2. Del día 20 al 30 Consolidación y análisis de la información recibida y confección del informe general que será analizado en la Junta Económica en el período de precierre.
3. Día 1 al 5 Análisis y aprobación por la Directora de Tesorería del Informe a presentar.
4. Día 7 al 10 Presentación del informe en la Junta Económica.

### **Paso 7: Implementación de las orientaciones del documento base para el trabajo con las razones financieras en cada empresa**

Antes de realizar el precierre del mes los especialistas financieros toman datos de los Estados Financieros en cada empresa y sucursal para implementar las orientaciones del documento base para el trabajo con las razones financieras, para ello se apoyan en los modelos propuestos y el excel. Este modelo se envía a la Dirección de Tesorería conjuntamente con una valoración cualitativa de los resultados. El mismo debe ser analizado y aprobado por el Director Económico y el Director General de la empresa y debe enviarse de forma digital o impreso.

### **Paso 8: Análisis del resultado del período a nivel de OSDE**

Al recibir los modelos mencionados en el Paso 7, se comienza el proceso de consolidación de la información por cada índice financiero y se hace un análisis de los mejores y peores resultados explicando las causas que conllevan a estos valores. Al finalizar se realiza un informe general el cual se analiza con la Directora de Tesorería y queda listo para presentar en la Junta económica, cuya fecha queda establecida en el cronograma.

Cuando este informe se expone en la Junta económica, todos los directores conocen la situación presentada y dan sus opiniones al respecto al igual que el director

económico de la OSDE y el Presidente. En una primera instancia se toman acuerdos para tratar de ayudar a resolver las situaciones más delicadas.

La implementación de las orientaciones del documento base se realizó con los datos obtenidos al cierre de diciembre del año 2016 (Ver anexo 5). Los principales resultados obtenidos por empresas y sucursales y el análisis a nivel de OSDE, se muestran a continuación:

### Razones de liquidez

Las razones de liquidez permiten a la empresa examinar su situación financiera frente a otras y se limitan a trabajar con el activo circulante y el pasivo circulante. El capital se obtiene de descontar las obligaciones corrientes de la empresa de sus derechos o recursos financieros corrientes, permitiendo ello determinar la disponibilidad de recursos para ejecutar las operaciones de la entidad, así como la capacidad para enfrentar los pasivos circulantes.

Capital de Trabajo (CT)

CT=Activo circulante- Pasivo circulante

Al cierre del año el comportamiento en las empresas es el que sigue:

Tabla 3: Cálculo del capital de trabajo por empresas de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

<b>Empresas</b>	<b>Activo circulante (1)</b>	<b>Pasivo circulante (2)</b>	<b>Capital de trabajo (1- 2)</b>
UP-2	22.222,4	7.236,1	14.986,3
UP-3	16.176,7	2.598,4	13.578,3
UP-4	9.671,1	9.586,8	84,3
UP-5	28.127,5	8.165,5	19.961,9
UP-7	16.350,9	8.227,2	8.123,6
<b>UP-8</b>	<b>6.098,8</b>	<b>10.919,7</b>	<b>(4.820,8)</b>
EAS	10.368,1	8.676,1	1.692,0
CATEC	14.635,7	8.827,6	5.808,1
<b>GENIX</b>	<b>18.515,4</b>	<b>19.336,7</b>	<b>(821,3)</b>
<b>Empresas</b>	<b>Activo circulante (1)</b>	<b>Pasivo circulante (2)</b>	<b>Capital de trabajo (1- 2)</b>
Cienfuegos	21.871,3	19.289,9	2.581,4
Villa Clara	9.333,8	5.037,6	4.296,2
Granma	17.354,4	13.906,5	3.447,8
<b>LABIOFAM S.A</b>	<b>76.486,0</b>	<b>123.819,5</b>	<b>(47.333,5)</b>

Fuente: Elaborado por la autora

En la tabla se observan empresas que presentan el Capital de trabajo negativo, pues sus pasivos circulantes superan a los activos circulantes, estos valores responden a:

- En el caso de UP 8 tiene un saldo negativo de 4 millones 820 mil pesos cubanos (CUP) porque muestra mayores obligaciones que posibilidades de cobro. En la revisión realizada contablemente tiene registrado un préstamo recibido a corto plazo por 5 millones 600 mil CUP que debe revisar porque pudiera ser que ese saldo correspondiese a la operación de factoraje con FINATUR, en cuyo caso su registro sería incorrecto dado a que esta operación es a largo plazo. Con ese ajuste entonces el capital pasaría a ser positivo.
- Para GENIX, el saldo negativo asciende a 821 mil 300 CUP, a pesar de tener un préstamos con el Banco Metropolitano. Sin embargo, por los problemas de carencia de personal, al cierre del año no realizaron todos los pagos planificados ya que no tenían conciliadas las deudas. Además de registrar la operación en una cuenta a corto plazo cuando el préstamo excede los 360 días. En el cierre de enero rebajaron pagos por el orden de 1 millón de CUP más el ajuste contable que corresponde con la operación, y ello trajo como consecuencia que su capital de trabajo pasara a ser positivo.
- En LABIOFAM S.A el saldo negativo alcanza un valor de 47 millones 333 mil CUP afectado por el nivel de endeudamiento con el exterior y en menor medida por las sucursales. No obstante, mejoró con respecto al cierre de agosto en 12 millones 349 mil CUP, a partir de ajustes contables por operaciones de capacidad financiera a 720 días que estaban registradas en el corto plazo y rebajas de los pagos a las cuentas de fines específicos.

Las Sucursales presentaron la siguiente situación:

Tabla 4: Cálculo del capital de trabajo por sucursales de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

Sucursales	Activo circulante	Pasivo circulante	Capital de trabajo
	(1)	(2)	(1- 2)
Isla de La Juventud	999,8	229,5	770,2
Pinar del Rio	4.354,4	631,5	3.722,9
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>5.871,6</b>	<b>5.967,6</b>	<b>(96,0)</b>
Ciego de Ávila	5.611,8	4.471,8	1.140,1
<b>Las Tunas</b>	<b>5.538,6</b>	<b>6.002,7</b>	<b>(464,1)</b>
<b>Holguín</b>	<b>10.177,0</b>	<b>12.866,0</b>	<b>(2.689,0)</b>
Santiago de Cuba	5.093,7	850,7	4.243,0
Guantánamo	5.812,33	1.392,58	4.419,7

Fuente: Elaborado por la autora

De las empresas que presentan el Capital de trabajo negativo en la tabla anterior:

- En Sancti Spíritus se alcanza un valor de 96 mil CUP explicado por el saldo por pagar de Efectos a corto plazo. Se considera que este importe debe ser conciliado porque la operación de factoraje puede tener algún tramo registrado en esa cuenta. Se suma a esto que el resto de los contratos están fijados en Efectos por pagar a largo plazo y las letras de cambio es la forma de pago, además no hay saldo que reflejen el contrato firmado con FINATUR, lo que distorsiona el análisis. Cuando se depure este saldo entonces el capital pasa a positivo. Se plantea que en enero se registró en Préstamos recibidos, Cuenta 470, parte del factoraje y aun así es necesario continuar revisando ya que la operación es a largo plazo y está registrada en una cuenta errada.
- Para Las Tunas el saldo negativo es de 464 mil CUP. Muestra un valor elevado en Efectos por pagar que debe ser revisado porque las operaciones esencialmente y el saldo de Efectos por pagar a largo plazo no es coincidente con la operación de factoraje.
- En Holguín el monto alcanza 2 millones 689 mil CUP. Entre las causas subyacentes se encuentra un préstamo bancario por el cual el banco está cobrando intereses, debido a que no presentaron el Flujo de caja para el análisis. En ese punto se renegoció y le aplicó mensualmente 500 mil CUP de pago para el principal a partir de sus saldos. Con ello le afectó la liquidez y la posibilidad de pago de sus obligaciones. En enero se desarrolló una reunión con el banco, quien

está en disposición de reestructurar el préstamo en mejores condiciones pero la sucursal tiene que presentar la documentación pendiente y la nueva solicitud.

Razón circulante o razón rápida

A continuación se presentan los resultados del cálculo y análisis de las principales causas de los valores de la razón circulante de empresas y sucursales que más afectan a la OSDE.

Tabla 5: Cálculo de la razón circulante por empresa de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

	<b>Activo circulante</b>	<b>Pasivo circulante</b>	<b>Razón circulante</b>
<b>Empresas</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1/ 2)</b>
<b>UP-2</b>	<b>22.222,4</b>	<b>7.236,1</b>	<b>3,07</b>
<b>UP-3</b>	<b>16.176,7</b>	<b>2.598,4</b>	<b>6,23</b>
UP-4	9.671,1	9.586,8	1,01
<b>UP-5</b>	<b>28.127,5</b>	<b>8.165,5</b>	<b>3,44</b>
UP-7	16.350,9	8.227,2	1,99
<b>UP-8</b>	<b>6.098,8</b>	<b>10.919,7</b>	<b>0,56</b>
EAS	10.368,1	8.676,1	1,20
CATEC	14.635,7	8.827,6	1,66
<b>GENIX</b>	<b>18.515,4</b>	<b>19.336,7</b>	<b>0,96</b>
Cienfuegos	21.871,3	19.289,9	1,13
Villa Clara	9.333,8	5.037,6	1,85
Granma	17.354,4	13.906,5	1,25
<b>LABIOFAM S.A</b>	<b>76.486,0</b>	<b>123.819,5</b>	<b>0,62</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Para las empresas UP8, LABIOFAM S.A y GENIX, lo que explica el resultado del ratio tiene una causa semejante a la que afectan el Capital de trabajo, que fueron explicadas anteriormente.

En los casos de UP2 y UP5, al ser productoras, sus niveles de inventarios son elevados si se tiene en cuenta la entrada de materias primas, lo importante en su caso es la rotación del inventario. Además, sus saldos de efectivo en banco oscilaban entre el orden de los 3 millones de CUP.

La empresa UP3, por dedicarse a brindar servicios, siempre mantiene buena salud financiera, hace los pagos en tiempo y mantiene una gestión de cobro adecuada, lo cual implicó que al cierre del período tenía en banco 6 millones 400 mil CUP.

Tabla 6: Cálculo de la razón circulante por sucursal de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

Sucursales	Activo circulante	Pasivo circulante	Razón circulante
	(1)	(2)	(1/ 2)
Isla de la Juventud	999,8	229,5	4,36
Pinar del Rio	4.354,4	631,5	6,90
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>5.871,6</b>	<b>5.967,6</b>	<b>0,98</b>
Ciego de Ávila	5.611,8	4.471,8	1,25
<b>Las Tunas</b>	<b>5.538,6</b>	<b>6.002,7</b>	<b>0,92</b>
<b>Holguín</b>	<b>10.177,0</b>	<b>12.866,0</b>	<b>0,79</b>
Santiago de Cuba	5.093,7	850,7	5,99
Guantánamo	5.812,33	1.392,58	4,17

Fuente: Elaborado por la autora

Las sucursales Sancti Spíritus, Las Tunas y Holguín se ven afectadas por las mismas razones que se analizaron para el Capital de trabajo, pues los datos que se emplean son los mismos.

En los casos de isla de la Juventud, Pinar del Rio, Santiago de Cuba y Guantánamo, honran sus obligaciones y mantienen saldos altos en sus cuentas, tanto contable como en banco, lo cual les permite mostrar una buena salud financiera.

Razón rápida o Prueba ácida

Este índice es considerado Prueba ácida porque considera solamente los activos más líquidos (exceptuando los inventarios), en el capítulo I fue explicada como Razón rápida.

Tabla 7: Cálculo de la Razón rápida por empresa de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

Empresas	Activo circulante	Pasivo circulante	Inventario	Prueba ácida
	(1)	(2)	(5)	(1-5)/2
UP-2	22.222,4	7.236,1	10.594,6	1,61
UP-3	16.176,7	2.598,4	2,1	6,22
UP-4	9.671,1	9.586,8	458,4	0,96
UP-5	28.127,5	8.165,5	16.004,3	1,48
UP-7	16.350,9	8.227,2	6.085,4	1,25
<b>UP-8</b>	<b>6.098,8</b>	<b>10.919,7</b>	<b>1.080,0</b>	<b>0,46</b>
EAS	10.368,1	8.676,1	1.368,0	1,04
CATEC	14.635,7	8.827,6	7,0	1,66
GENIX	18.515,4	19.336,7	418,1	0,94



<b>Empresas</b>	<b>Activo circulante</b>	<b>Pasivo circulante</b>	<b>Inventario</b>	<b>Prueba ácida</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>(1-5)/2</b>
<b>Cienfuegos</b>	<b>21.871,3</b>	<b>19.289,9</b>	<b>13.519,5</b>	<b>0,43</b>
Villa Clara	9.333,8	5.037,6	4.262,3	1,01
Granma	17.354,4	13.906,5	10.115,8	0,52
<b>LABIOFAM S.A</b>	<b>76.486,0</b>	<b>123.819,5</b>	<b>2.848,8</b>	<b>0,59</b>
<b>Sucursales</b>				
Isla de La Juventud	999,8	229,5	108,5	3,88
Pinar del Río	4.354,4	631,5	488,4	6,12
Sancti Spíritus	5.871,6	5.967,6	328,2	0,93
Ciego de Ávila	5.611,8	4.471,8	184,26	1,21
Las Tunas	5.538,6	6.002,7	435,2	0,85
Holguín	10.177,0	12.866,0	413,3	0,76
Santiago de Cuba	5.093,7	850,7	469,88	5,44
Guantánamo	5.812,33	1.392,58	401,9	3,89

Fuente: Elaborado por la autora

Como se ha evidenciado, en las empresas y sucursales, el monto de activos circulantes se concentra en los inventarios y algún nivel de deudas dentro del grupo. En el caso de los pasivos circulantes existen obligaciones por pagar que por falta de liquidez no se han honrado. Se observa que en la mayoría de las empresas disminuye considerablemente el valor de este indicador, en comparación al resultado alcanzado en la razón circulante. El indicador expresa realmente la liquidez de estas, ya que los inventarios son uno de los activos menos líquidos.

Prueba del súper ácido o liquidez inmediata

Mide la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo con la disponibilidad de efectivo en caja y bancos, sin incluir los otros activos corrientes.

Tabla 8: Cálculo de la prueba del súper ácido por empresa de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

<b>Empresas</b>	<b>Pasivo circulante</b>	<b>Efectivo en caja</b>	<b>Efectivo en banco</b>	<b>Liquidez inmediata</b>
	(2)	(3)	(4)	(3+4)/2
UP-2	7.236,1	5,5	3.006,0	0,42
UP-3	2.598,4	81,7	6.365,9	2,48
<b>UP-4</b>	<b>9.586,8</b>	<b>93,7</b>	<b>1.850,7</b>	<b>0,20</b>
UP-5	8.165,5	18,1	3.668,8	0,45
<b>UP-7</b>	<b>8.227,2</b>	<b>16,2</b>	<b>1.571,4</b>	<b>0,19</b>
<b>UP-8</b>	<b>10.919,7</b>	<b>13,8</b>	<b>722,9</b>	<b>0,07</b>
<b>EAS</b>	<b>8.676,1</b>	<b>112,5</b>	<b>2.215,9</b>	<b>0,27</b>
CATEC	8.827,6	4.158,0	5.293,4	1,07
<b>GENIX</b>	<b>19.336,7</b>	<b>135,1</b>	<b>4.951,1</b>	<b>0,26</b>
<b>Cienfuegos</b>	<b>19.289,9</b>	<b>33,5</b>	<b>1.821,5</b>	<b>0,10</b>
Villa Clara	5.037,6	56,5	3.001,6	0,61
<b>Granma</b>	<b>13.906,5</b>	<b>300,5</b>	<b>938,1</b>	<b>0,09</b>
<b>LABIOFAM S.A</b>	<b>123.819,5</b>	<b>520,8</b>	<b>11.535,4</b>	<b>0,10</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Las empresas UP-8, GENIX y LABIOFAM S.A presentan los valores más bajos de liquidez inmediata lo que conlleva a que tengan problemas para realizar sus pagos corrientes, lo cual se evidencia aún más los problemas significativos de disponibilidad que presentan estas empresas.

Tabla 9: Cálculo de la prueba del súper ácido por sucursal de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

<b>Sucursales</b>	<b>Pasivo circulante</b>	<b>Efectivo en caja</b>	<b>Efectivo en banco</b>	<b>Liquidez inmediata</b>
	(2)	(3)	(4)	(3+4)/2
Isla de la Juventud	229,5	14,0	449,0	2,02
Pinar del Rio	631,5	36,2	1.014,5	1,66
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>5.967,6</b>	<b>31,8</b>	<b>495,2</b>	<b>0,09</b>
<b>Ciego de Ávila</b>	<b>4.471,8</b>	<b>10,8</b>	<b>65,97</b>	<b>0,02</b>
<b>Las Tunas</b>	<b>6.002,7</b>	<b>24,0</b>	<b>412,7</b>	<b>0,07</b>
<b>Holguín</b>	<b>12.866,0</b>	<b>56,5</b>	<b>63,6</b>	<b>0,01</b>
Santiago de Cuba	850,7	158,4	814,11	1,14
Guantánamo	1.392,58	33,9	842,0	0,63

Fuente: Elaborado por la autora

Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Las Tunas y Holguín presentan los valores más bajos de liquidez inmediata lo que conlleva a que estas sucursales mantengan problemas

para realizar sus pagos, por lo que se deben adoptar acciones para revertir esta situación.

Razón de endeudamiento o apalancamiento

Muestran el grado en que la entidad es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos a medida que se vayan venciendo sus obligaciones y deudas tanto sus obligaciones a largo plazo, como sus intereses.

Índice de Solvencia >2

En el caso de las empresa solo pueden enfrentar todas sus obligaciones UP2, UP3 y CATEC, lo cual implica que las que tienen obligaciones con los bancos e instituciones financieras Deben trabajar de inmediato en estrategias de pago que no pongan en riesgo el pago de sus obligaciones.

Tabla 10: Cálculo del Índice de solvencia por empresa de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

<b>Empresas</b>	<b>Activo total</b>	<b>Pasivo total</b>	<b>Solvencia</b>
	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>	<b>(6/ 7)</b>
UP-2	33.946,2	14.381,7	2,36
UP-3	16.993,8	2.663,5	6,38
<b>UP-4</b>	<b>10.721,0</b>	<b>9.731,2</b>	<b>1,10</b>
<b>UP-5</b>	<b>30.169,6</b>	<b>21.489,2</b>	<b>1,40</b>
<b>UP-7</b>	<b>18.443,6</b>	<b>11.483,5</b>	<b>1,61</b>
<b>UP-8</b>	<b>8.061,6</b>	<b>10.926,9</b>	<b>0,74</b>
<b>EAS</b>	<b>13.101,6</b>	<b>10.784,9</b>	<b>1,21</b>
CATEC	17.779,3	8.828,1	2,01
<b>GENIX</b>	<b>21.814,7</b>	<b>21.881,3</b>	<b>1,00</b>
<b>Cienfuegos</b>	<b>29.391,0</b>	<b>19.436,9</b>	<b>1,51</b>
<b>Villa Clara</b>	<b>23.170,5</b>	<b>18.517,1</b>	<b>1,25</b>
<b>Granma</b>	<b>20.383,9</b>	<b>15.669,0</b>	<b>1,30</b>
<b>LABIOFAM S.A</b>	<b>141,2</b>	<b>170,8</b>	<b>0,83</b>

Fuente: Elaborado por la autora

En las sucursales su comportamiento es el que sigue:

Tabla 10: Cálculo del Índice de solvencia por sucursales de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

Sucursales	Activo total	Pasivo total	Solvencia
	(6)	(7)	(6/ 7)
<b>Isla de la Juventud</b>	<b>325.792,6</b>	<b>229.535,9</b>	<b>1,42</b>
Pinar del Río	5.084,29	661,20	7,69
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>8.624,92</b>	<b>8.618,82</b>	<b>1,00</b>
<b>Ciego de Ávila</b>	<b>6.665,27</b>	<b>4.548,24</b>	<b>1,47</b>
<b>Las Tunas</b>	<b>7.936,79</b>	<b>7.544,21</b>	<b>1,05</b>
<b>Holguín</b>	<b>17.634,62</b>	<b>12.999,54</b>	<b>1,36</b>
Santiago de Cuba	5.568,98	857,06	6,50
Guantánamo	6.564,66	1.407,64	4,66

Fuente: Elaborado por la autora

En el caso de las dependencias que presentan valores menores de 2.0 para este índice, razón por la que deben revisar la estrategia a seguir, de forma que permita cumplir las obligaciones contraídas con bancos e instituciones financieras.

#### **Razones de endeudamiento o apalancamiento**

Esta razón mide la porción de activos financiados por deuda. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos, mientras más este se acerque a cero, más satisfactorio será para la entidad.

Tabla 11: Cálculo del Índice de solidez por empresa de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

Empresas	Activo total	Pasivo total	Endeudamiento
	(6)	(7)	(7/ 6)
UP-2	33.946,2	14.381,7	0,42
UP-3	16.993,8	2.663,5	0,16
UP-4	10.721,0	9.731,2	0,91
UP-5	30.169,6	21.489,2	0,71
UP-7	18.443,6	11.483,5	0,62
<b>UP-8</b>	<b>8.061,6</b>	<b>10.926,9</b>	<b>1,36</b>
EAS	13.101,6	10.784,9	0,82
CATEC	17.779,3	8.828,1	0,50
<b>GENIX</b>	<b>21.814,7</b>	<b>21.881,3</b>	<b>1,00</b>
Cienfuegos	29.391,0	19.436,9	0,66
Villa Clara	23.170,5	18.517,1	0,80
Granma	20.383,9	15.669,0	0,77
<b>LABIOFAM S.A</b>	<b>141,2</b>	<b>170,8</b>	<b>1,21</b>

Fuente: Elaborado por la autora

En este indicador presenta valores elevados que se concentran en UP 8, GENIX y LABIOFAM S.A que son los de mayor dificultad analizados hasta el momento. Sus valores demuestran el nivel de endeudamiento que mantienen, es decir que las deudas de la empresa son altas con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

Tabla 12: Cálculo del Índice de solidez por sucursales de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

Sucursales	Activo total	Pasivo total	Solidez
	(6)	(7)	(7/ 6)
Isla de la Juventud	325.792,6	229.535,9	0,70
Pinar del Río	5.084,29	661,20	0,13
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>8.624,92</b>	<b>8.618,82</b>	<b>1,00</b>
Ciego de Ávila	6.665,27	4.548,24	0,68
<b>Las Tunas</b>	<b>7.936,79</b>	<b>7.544,21</b>	<b>0,95</b>
<b>Holguín</b>	<b>17.634,62</b>	<b>12.999,54</b>	<b>0,74</b>
Santiago de Cuba	5.568,98	857,06	0,15
Guantánamo	6.564,66	1.407,64	0,21

Fuente: Elaborado por la autora

Los valores que muestran las sucursales no son elevados, lo cual significa que los recursos que disponen pueden enfrentar su endeudamiento, aunque las sucursales de Sancti Spíritus, La Tunas y Holguín deben prestarle atención a este indicador ya que se encuentran en el límite.

### **Análisis de actividad**

Las razones de actividad se emplean para medir la velocidad a la que las diversas cuentas de activos circulantes se convierten en ventas y efectivo. El análisis de la liquidez es insuficiente debido a la composición de los activos y pasivos circulantes.

### **Ciclo de cobro y pago**

Representa los días de cobro de la entidad, o sea, ofrece una visión de cómo se están realizando los cobros de la empresa al determinar la cantidad de días de ventas que implican los saldos de cuentas y efectos por cobrar. Muestra con qué rapidez se convierten en efectivo los recursos invertidos. El ciclo de pago expresa los días de compra pendientes de cobro que como promedio tuvo la empresa.

Su valor aceptable depende de las formas y plazos de cobro que tiene establecido la entidad y debe compararse con los días de pago, para que exista una correlación entre ambos ciclos.

Tabla 13: Cálculo de los Ciclos de cobro y pago por empresas de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (días)

<b>Empresas</b>	<b>Ciclo de cobro</b>	<b>Ciclo de pago</b>
<b>UP-2</b>	<b>159</b>	<b>96</b>
UP-3	72	15
UP-4	52	<b>124</b>
<b>UP-5</b>	<b>115</b>	95
<b>UP-7</b>	<b>170</b>	<b>168</b>
UP-8	87	<b>315</b>
<b>EAS</b>	<b>208</b>	<b>139</b>
<b>GENIX</b>	<b>101</b>	<b>452</b>
Cienfuegos	66	48
Villa Clara	19	85
Granma	60	<b>306</b>
<b>CATEC</b>	<b>545</b>	<b>359</b>
<b>LABIOFAM S.A</b>	98	<b>337</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Las Empresa UP-2, UP-5, UP-7, EAS, GENIX, CATEC y Guantánamo deben prestar atención ya que mantienen un exceso en la cantidad de días de cobros lo que es desfavorable para la gestión de las entidades. Esta situación se debe a que en las empresas existe poca gestión de cobros que trae consigo incumplimiento de pago por parte de los clientes y esto implica que los ciclos de pago sean más dilatados y que la empresa tenga poca disponibilidad en las cuentas de efectivo.

La mayoría de las empresas presentan problemas con el ciclo de pago, se tardan en pagar a los proveedores y, en consecuencia, la entidad se está financiando con estas obligaciones no cumplidas.

Tabla 14: Cálculo de los Ciclos de cobro y pago por sucursales de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (días)

<b>Sucursales</b>	<b>Ciclo de Cobro</b>	<b>Ciclo de Pago</b>
Isla de la Juventud	29	40
Pinar del Río	57	38
<b>Sancti Spíritus</b>	68	<b>105</b>
<b>Ciego de Ávila</b>	63	<b>149</b>
<b>Las Tunas</b>	43	<b>266</b>
<b>Holguín</b>	67	<b>119</b>
Santiago de Cuba	56	28
<b>Guantánamo</b>	<b>95</b>	80

Fuente: Elaborado por la autora

En las sucursales se ve una mejor política de cobros aunque los ciclos de pagos están bastante altos lo que significa que aunque cobren en el tiempo idóneo deben verificar sus obligaciones de pago con los proveedores, en aras de lograr mayor credibilidad en su gestión ya que esto influye negativamente en la operatividad de sus actividades fundamentales.

### **Razones de rentabilidad o rendimiento**

Relaciona los rendimientos con diferentes variables. Muestran los efectos de las operaciones que realizan las entidades sobre los resultados de su actividad, o sea, cuan eficiente es la empresa en el uso de los activos.

Miden la capacidad del negocio para generar utilidades, dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa.

#### Margen de Utilidad

Se puede utilizar cualquier nivel de utilidad, aunque el más frecuente es la utilidad después de impuestos. Muestra cuanto se ha obtenido de utilidad por cada peso de ventas. Cuanto más alto mejor, pero se plantea que a partir del 2% se considera bueno. Este margen de un período a otro tiende a mantener una estabilidad si no varían sustancialmente las condiciones en las empresas y sucursales.

Tabla 15: Cálculo del Margen de utilidad por empresas y sucursales de la OSDE LABIOFAM. Diciembre 2016 (MP)

<b>Empresas</b>	<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>Ventas</b>	<b>Margen de utilidad</b>
UP-2	1.573,0	7.473,7	<b>0,21</b>
UP-3	4.105,9	19.529,3	<b>0,21</b>
UP-4	2.200,1	17.425,4	<b>0,13</b>
UP-5	4.315,4	20.204,5	<b>0,21</b>
UP-7	6.618,9	22.950,8	<b>0,29</b>
UP-8	595,6	8.825,6	<b>0,07</b>
EAS	826,2	13.719,2	<b>0,06</b>
GENIX	4.630,6	6.017,3	<b>0,77</b>
Cienfuegos	2.843,6	26.368,1	<b>0,11</b>
Villa Clara	2.035,1	13.683,5	<b>0,15</b>
Granma	673,7	10.497,2	<b>0,06</b>
CATEC	52,9	2.965,7	<b>0,02</b>
<b>Sucursales</b>	<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>Ventas</b>	<b>Margen de utilidad</b>
Isla de la Juventud	446,2	2.300,0	<b>0,19</b>
Santiago de Cuba	1.433,8	9.787,2	<b>0,15</b>
Pinar del Río	2030,8	20459,2	<b>0,09</b>
Sancti Spíritus	1315,6	6374,7	<b>0,20</b>
Ciego de Ávila	1847,2	10683,5	<b>0,17</b>
Las Tunas	2058,7	13825,6	<b>0,15</b>
Holguín	578,4	8810,5	<b>0,07</b>
Guantánamo	1054,9	15715,6	<b>0,07</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Las empresas y sucursales en general mantienen un margen de utilidad muy bajo, lo que evidencia que aunque presentan altos niveles de ventas, la utilidad que generan está muy por debajo del nivel aceptable. Este resultado indica que deben velar por los altos costos y gastos administrativos y de ventas que influyen en este indicador.

En resumen, los mayores problemas que presenta la OSDE pueden resumirse del siguiente modo:

1. Existen errores de registro que afectan los resultados de los análisis
2. No se realizan análisis financieros en las empresas y sucursales, de manera que puedan detectar estas fallas
3. No se entrega en tiempo a Tesorería la información relacionada con el tema y es difícil poder orientar, regular e indicar las acciones a seguir. A pesar de reportarle los incumplimientos no se logra la disciplina en el tema.



A través del cálculo de las razones financieras se pudo apreciar que la OSDE LABIOFAM presenta una situación desfavorable, puesto que finalizó el año 2016 en estado de insolvencia al estar la razón circulante por debajo de 1 y la de liquidez inmediata también por debajo de este valor.

El capital de trabajo manifestó una disminución de un año a otro, debido al nivel desproporcional de pasivos con respecto a los activos, originado por un incremento de las cuentas por pagar y los efectos por pagar, indicando que el pasivo circulante es superior al activo circulante, quedando las entidades incapacitadas de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Además poseen un alto nivel de endeudamiento, demostrándose que las entidades se encuentran operando con capital ajeno. Mediante el cálculo de las razones de rendimiento se ha demostrado que la empresa tiene un decrecimiento en el último año de este índice, provocado por la pérdida y por el ascenso de los activos totales. En cuanto al ciclo de conversión en efectivo se puede plantear que hubo un aumento, es decir la empresa necesita más días para convertir sus activos en efectivo. En este cálculo se evidencia que el ciclo de pago es mayor que el ciclo de cobro, siendo favorable para la entidad ya que primeramente realiza los cobros y luego paga sus deudas.

Es importante señalar que la rotación del inventario experimentó una reducción siendo favorable, originado porque los niveles de ventas se incrementaron en un nivel superior a los inventarios. Y se trabajó con todas las empresas en rebajar al máximo los inventarios en proceso

Los altos niveles de ventas proyectados, unido a la reducción de los gastos resultan en la obtención de ganancias para las entidades.

A pesar de la situación desfavorable en que se encuentra la OSDE LABIOFAM se considera que con un poco de esfuerzo se pueden lograr mejores resultados debido a que este cuenta con un reconocimiento internacional ya que sus productos son bien demandados, cuenta con los recursos y con un personal capacitado para enfrentar nuevas expectativas.

Toda la información resultante de los análisis efectuados anteriormente facilita la toma de decisiones debido a que se puede definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en

forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprecisos, reduciendo riesgo e incrementando su rentabilidad.

### **Paso 9: Elaboración de estrategia financiera para la OSDE**

Después de concluida la Junta Económica y tomados los primeros acuerdos, se analizan las situaciones más graves de las empresas para la toma de decisiones. Estas decisiones se recogen en la estrategia financiera de la OSDE, a continuación se presentan algunas tomando como base el análisis efectuado anteriormente.

Inicialmente se realizan las siguientes observaciones que pueden ser aplicables a todas las dependencias de Grupo indistintamente siempre que realicen actividades en las que sea pertinente aplicar lo siguiente:

- Para mejorar el sistema de Liquidez y Capital de Trabajo puede adoptar acciones encaminadas a perfeccionar el sistema de cobro, recurrir al descuento de facturas o factoring, administrar adecuadamente los inventarios, gestionar una línea de crédito y negociar plazos mayores de pago con sus proveedores.
- La disminución del capital de trabajo se puede lograr a través del otorgamiento de préstamos a otras entidades, la compra de activos fijos al contado o mediante la obtención de un préstamo en el corto plazo.
- El sistema de cobros y pagos podrá perfeccionarse a partir de actividades que permitan implantar un sistema de control de cobros, considerar la contratación de un factoring con una entidad financiera, coordinar los departamentos financiero y comercial a fin que todos se impliquen en la gestión de cobros y pagos y realizar todos los pagos en el mismo día quincenal o mensualmente.
- Los indicadores de rentabilidad lograrán evolucionar si se realiza un control adecuado de los gastos y se gestiona de manera eficiente el inventario.

Estrategias financieras generales para la OSDE:

- Establecer, en correspondencia con la cadena valor del Grupo Empresarial, una política de cobros y pagos que establezca los ciclos óptimos que eviten los impagos entre las empresas del sistema.
- Obtener financiamiento por medio de las cuentas por cobrar a través de pignoración o factoraje.

- Mantener las conciliaciones de cuentas por cobrar y pagar de forma mensual.
- Mantener el uso de las letras de cambio como mecanismo de cobro a partir de las conciliaciones realizadas. Es obligatoria su presentación al cobro en una institución bancaria.
- Autorizar la creación de reservas voluntarias de utilidades al cierre de cada año con destino fundamentalmente a capital de trabajo y amortización de créditos bancarios.
- Realizar trimestralmente en las Juntas Económicas análisis financiero de las entidades con capital de trabajo negativo, insolvencia financiera, etc.

Estrategias financieras adoptadas para el período a partir del análisis realizado:

1. Realizar trimestralmente en las Juntas Económicas análisis financiero de las entidades con capital de trabajo negativo, insolvencia financiera, etc.

Fecha de cumplimiento: Trimestralmente

Responsable: Directora de Tesorería

2. Cumplimentar las letras de cambio en el marco de la Junta Económica, siendo obligatorio su presentación al cobro en una institución bancaria.

Fecha de cumplimiento: Permanente

Responsable: Directores de Empresas y Sucursales

3. Referida a otorgar préstamos a las empresas que presenten capital de trabajo negativo (que no tienen liquidez):
  - Efectuar análisis de riesgo para otorgar los préstamos en función de su recuperación
  - Presentar al Comité Financiero las operaciones propuestas a aprobar dentro de la semana posterior al análisis los destinos.
  - La Dirección de Tesorería elaborará un procedimiento de cómo va a operar estos financiamientos y la documentación a presentar.

Fecha de cumplimiento: Trimestralmente

Responsable: Directora de Tesorería

4. También se tomó un acuerdo con relación al Fondo de Compensación creado en la OSDE a partir de las Reservas Voluntarias establecidas en las empresas en correspondencia con las utilidades retenidas de ejercicios económicos anteriores.

- Las empresas deben presentar cronograma de pago del Fondo de compensación firmado por Director y Económico.

Fecha de cumplimiento: 31 de octubre de 2017

Responsable: Directores de Empresas y Sucursales

5. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de capital de trabajo, se tomó como acuerdo presentarle como opción de modalidad de préstamo a tres empresas cuyo saldo fue negativo. Las condiciones se explican a continuación:

- Línea de crédito simple a favor de LABIOFAM SA, con período de gracia en las amortizaciones de tres meses, pagadera en 18 meses, con forma de pago cheque o transferencia y garantía Letras de Cambio domiciliadas en la cuenta del cliente que se presentaran cinco días posteriores al vencimiento, por un valor de 2 millones CUP. El destino será para pagos de deudas envejecidas autorizadas honrar con pesos cubanos convertibles (CUC) con: CHC, YANGLING, CHEMICAL IBERICA y CANLIX

Fecha de cumplimiento: 31 de diciembre de 2017

Responsable: Director LABIOFAM S.A

- Línea de crédito simple a favor de Holguín, con período de gracia en las amortizaciones de tres meses, pagadera en 18 meses, con forma de pago cheque o transferencia y garantía Letras de Cambio domiciliadas en la cuenta del cliente que se presentaran cinco días posteriores al vencimiento, por un valor de hasta 500 mil CUP. El destino capital de trabajo para garantizar las materias primas para el proceso productivo y productos para la Empresa Comercializadora de Medicamentos.

Fecha de cumplimiento: 31 de diciembre de 2017

Responsable: Director Holguín

- Línea de crédito revolvente (modalidad de línea de crédito que permite pagar el préstamos en diferentes cuotas y solicitar otros montos sin adquirir un nuevo préstamo) a favor de EAS, con período de gracia en las amortizaciones de tres meses, pagadera en 18 meses, con forma de pago cheque o transferencia y garantía Letras de Cambio domiciliadas en la cuenta del cliente

que se presentaran cinco días posteriores al vencimiento, por un valor de hasta 2 millones de CUP. El destino será para capital de trabajo.

Fecha de cumplimiento: 31 de diciembre de 2017

Responsable: Director EAS

Otras estrategias trazadas durante la implementación de este procedimiento fue la creación de los Comité Financieros como Órganos Colegiados de Dirección en cada empresa y sucursal así como en la OSDE cuyo responsable directo es el máximo dirigente de la entidad. Los mismos funcionan semanalmente para aprobar los pagos a realizar en el período teniendo en cuenta la situación financiera. Ahí también se analizan las cuentas por cobrar y por pagar, siendo este es otro indicador que hay que tener en cuenta a la hora del análisis pues una falta de gestión en los cobros y pagos afectan directamente la liquidez inmediata.

Como estrategia de la Dirección de Tesorería para centralizar la atención personalizada a las sucursales se decidió dividir las por especialistas, las cuales atienden directamente a estas empresas y la ayudan a cumplir con las informaciones con calidad y en el tiempo requerido y las inquietudes que presentan con su situación en particular.

Se tomó como acuerdo, además, llevar en Junta Directiva algunas empresas con exceso de capital de trabajo y las que carecían del mismo a una operación de factoraje. Esto se realizó por mediación de la Casa Financiera FINATUR SA, lo que ayudó en gran medida a arreglar la situación y rebajar considerablemente las cuentas por cobrar y por pagar entre ellas y con el resto de la OSDE.

### **Etapa 3: Control y ajuste**

#### **Paso 10: Evaluación del cumplimiento de la estrategia financiera**

Después de tres meses consecutivos de que se establecieron estas estrategias en las empresas y sucursales se puede constatar el resultado del procedimiento aplicado, ya sea con el mejoramiento de la situación financiera o el reconocimiento de un resultado con posibilidades de mejora. Esta evaluación se realiza en junta económica del 7 al 10 de cada mes, según cronograma establecido.

### **Paso 11: Reelaboración de estrategias financieras**

Al tener en cuenta de que en algún caso las estrategias aplicadas no hayan surtido el efecto deseado se convoca una reunión extraordinaria en la Dirección de Tesorería para su reelaboración a partir de las modificaciones que se requieran, siempre y cuando la información sea suficiente. De lo contrario, se comienza nuevamente el ciclo del procedimiento con el reajuste del cronograma de trabajo, de ser necesario. A partir de este paso se valora la nueva situación en que se presenta la entidad y se trazan nuevas estrategias. En el presente estudio las estrategias elaboradas han rendido los resultados esperados.

# **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Existe una amplia base teórico conceptual y empírica sobre la gestión económico – financiera, sin embargo, son insuficientes los instrumentos metodológicos que de forma coherente integren los elementos fundamentales de la gestión y la administración financiera en empresas y grupos empresariales de forma general.
2. La aplicación del procedimiento permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico para perfeccionar la gestión empresarial desde la Dirección de Tesorería de la organización, por su consistencia lógica, flexibilidad y pertinencia en la investigación.
3. La implementación de este instrumento en la organización, objeto de estudio práctico, permitió determinar que la entidad se encuentra en una situación desfavorable en cuanto a capacidad financiera para enfrentarse al pago de la deuda a corto plazo, índices de liquidez, nivel de endeudamiento y capital neto de trabajo.
4. La estrategia financiera propuesta, se insertó como parte del proceso de perfeccionamiento de la gestión empresarial, en aras de alcanzar la excelencia de sus servicios, y de esta manera quedó demostrada así la utilidad del estudio realizado.



# **RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES**

Sobre la base de los resultados obtenidos se recomienda a la empresa:

1. Utilizar este trabajo como fuente de información relevante para la toma de decisiones de la entidad.
2. Incorporar a la empresa el diagnóstico basado en la aplicación metodológica de las herramientas que conforman el análisis económico-financiero.
3. Velar por el comportamiento financiero real de del grupo empresarial y ajustar los pronósticos para dar un mejor ajuste a los resultados esperados.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. (s.f.). Recuperado el 19 de julio de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos29/unidad-aseguramiento/unidad-aseguramiento.shtml>
2. (16 de octubre de 2017). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no12/gerencia-financiera.htm>
3. (16 de octubre de 2017). Obtenido de Portal del comerciante: <https://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/la-gestion-financiera#N3>
4. Alvarez, G. (s.f.). *Información financiera*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de [http://html.rincondelvago.com/informacion-financiera\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/informacion-financiera_1.html)
5. Atiénzar, F. B. (julio-septiembre de 2011). *La Gestión Financiera en el proceso de Dirección de las empresas cubanas*. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco\\_julsep\\_11.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco_julsep_11.htm)
6. autores, N. R. (ene.-abr. de 2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Revista Ingeniería Industrial*, 38(1).
7. Begoña Gavilán, N. G. (septiembre de 2008). Guía básica para la gestión económico financiera en organizaciones no lucrativas. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
8. Brossard Grenot, A. (. (22 de octubre de 2014). *Modelo de gestión económica financiera para organizaciones en Cuba*. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
9. Castro, A. M. (2002). *Respuestas rápidas para los financieros*. Pearson Educación.
10. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima edición ed.). McGraw Hill Interamericana.
11. Chongo, D. E. (27 de septiembre de 2007). *Evolución histórica de las finanzas y capital de trabajo*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-las-finanzas-y-capital-de-trabajo/>

12. ConnectAmericas. (s.f.). *5 hábitos financieros que aseguran el éxito de una empresa*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://connectamericas.com/es/content/5-h%C3%A1bitos-financieros-que-aseguran-el-%C3%A9xito-de-una-empresa>
13. Coulter, S. P. (2012). *Management* (11na ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
14. *Definición de gestión empresarial*. (s.f.). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/gestion-empresarial/>
15. Dirección general Escuela de Negocios. (8 de julio de 2016). *Qué es gestión empresarial y cuáles son sus funciones*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>
16. Emilio Pablo Diez de Castro, J. G. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
17. Ensayos de calidad. (22 de septiembre de 2011). *Concepto e importancia de la Gestión Empresarial*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Concepto-E-Importancia-De-La-Gestion-Empresarial/69236.html>
18. Farias, M. C. (14 de Octubre de 2017). Administración financiera de Tesorería. En M. C. Farias, *Administración financiera* (pág. 202).
19. García, A. (2005). *Reseña histórica de la evolución de la ciencia financiera*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/3-evolucion-historica-de-la-funcion-financiera-de-las-organizaciones/>
20. Gitman, L. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. La Habana: Félix Varela.
21. Gómez, G. (19 de febrero de 2015). *Razones financieras para el análisis financiero*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/>

22. González, D. F. (19 de julio de 2017). *Propuesta de procedimiento de análisis financiero*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos29/unidad-aseguramiento/unidad-aseguramiento.shtml>
23. Heredia, Y. T. (29 de octubre de 2009). *Limitaciones del análisis causal de la liquidez en empresas cubanas*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/limitaciones-del-analisis-causal-de-la-liquidez-en-empresas-cubanas/>
24. *Importancia de la gestión financiera para la empresa*. (s.f.). Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no12/gerencia-financiera.htm>
25. Iturralde, T. M. (2005). *La gestión de la liquidez: necesidades y excedentes de la tesorería*. Madrid: Información comercial española.
26. Jorge Iván Carrillo Hernández, J. C. (enero de 2017). La gestión financiera en el crecimiento económico de las empresas socio productivas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
27. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. (s.f.).
28. *La función financiera de las empresas en la actualidad*. (s.f.). Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/4-la-funcion-financiera-de-las-empresas-en-la-actualidad/>
29. Leyva, S. D. (2011). El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(145).
30. Martínez, D. A. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*. La Habana: Tesis de Maestría.
31. Martínez, J. C. (14 de marzo de 2007). *Análisis económico financiero en la gestión empresarial cubana*. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-economico-financiero-gestion-empresarial-cubana>

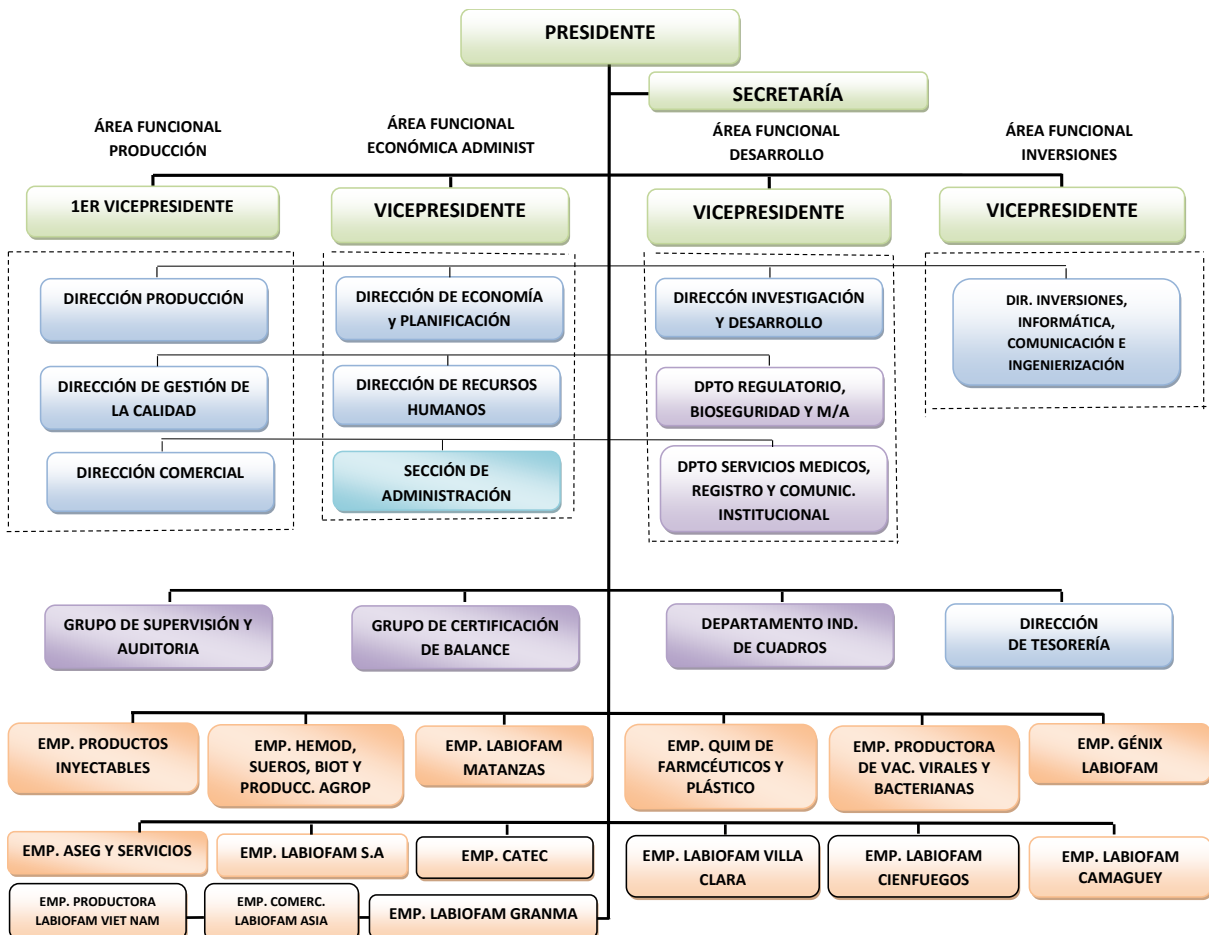
32. Medina, Y. F. (30 de enero de 2013). *Gestión económica y estados financieros de las Empresas en Cuba*. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/gestion-economica-estados-financieros-empresas-cuba/>
33. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución 235/2005 MFP Registro contable sobre Normas Cubanas de Información Financiera. Cuba.
34. Ministerio de Finanzas y Precios. (2013). Resolución 360/2013 del MFP “Nomenclador y Clasificador del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera” . Cuba.
35. Nogueira- Rivera y otros autores. (enero-abril de 2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización . *Revista Ingeniería Industrial*, 38(1).
36. Nuñez, P. (22 de octubre de 2014). *Modelo de gestión económica financiera para organizaciones en Cuba*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
37. Ocampo, A. O. (s.f.). *Gestión empresarial*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial.shtml>
38. Patricia, S. (junio de 2010). *Procedimiento para elaborar el análisis financiero*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://estadistica.blogspot.com/2010/06/procedimientos-para-elaborar-al.html>
39. Pichardo, F. M. (2006). *Economía de empresas industriales*. La Habana : Félix Varela.
40. Portal del comerciante. (s.f.). *La gestión de Tesorería*. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de <https://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/la-gestion-financiera#N3>
41. Pradales, I. (2011). Manual de conceptos básicos de gestión económico financiera para personas emprendedoras. Bilbao, España: Beaz, S.A.U.
42. Río, J. M. (s.f.). *La información económico financiera para la gestión empresarial*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de

- <http://en.camaradesevilla.com/blog/la-informacion-economica-financiera-para-la-gestion-empresarial>
43. Rubio Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de [https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_empresarial](https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_empresarial)
  44. Salinas, Y. G. (17 de junio de 2014). *Procedimientos económicos financieros para la toma de decisiones de la Universidad de Las Tunas Cuba*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/procedimientos-economicos-financieros-para-la-toma-de-decisiones-de-la-universidad-de-las-tunas-cuba>
  45. *Significados.com*. (s.f.). Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de <https://www.significados.com/gestion-empresarial/>
  46. Silva, R. O. (2003). *Teorías de la administración*. Mexico: Thomson Paraninfo.
  47. Torres, C. A. (2008). *Procedimiento para el diagnóstico y elaboración de una estrategia financiera*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos82/procedimientos-elaboracion-estrategia-financiera/procedimientos-elaboracion-estrategia-financiera2.shtml>
  48. Tumaster. (16 de diciembre de 2008). *El término finanzas provienen del latín "finis"*. Obtenido de [https://www.tumaster.com/El\\_termino\\_finanzas\\_proviene\\_del\\_latin\\_finis-res81678.htm](https://www.tumaster.com/El_termino_finanzas_proviene_del_latin_finis-res81678.htm)
  49. Varela, M. (11 de mayo de 2016). *Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial*. Obtenido de Desarrollo profesional: <https://www.cursosfemxa.es/blog/desarrollo-profesional/los-4-puntos-basicos-de-la-gestion-empresarial>
  50. Weihrich, H. K. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
  51. Weston, J. F. (s.f.). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana.



# **ANEXOS**

# ANEXO 1. Organigrama general de la OSDE LABIOFAM



## **ANEXO 2. Relatoría del Coloquio financiero de la OSDE LABIOFAM desarrollado en Villa Clara**

**Habana, 19 de Octubre del 2016  
“Año 58 de la Revolución”**

### **RELATORIA DEL “Primer Coloquio Financiero”**

El día 19 del mes en curso a las 8.00am, con las palabras de bienvenida de la Directora de Tesorería y el Himno Nacional se dio inicio al Coloquio Financiero en la Sala de Convenciones de la Provincia de Villa Clara cede que auspicio el evento, para ello se contó con una asistencia de 27 participantes entre los que se encontraban invitados.

Se presentaron conferencias de 4 bancos comerciales con 15 funcionarios de sus oficinas centrales, 1 conferencia del MINCEX impartida por una directiva del primer nivel de dirección, 2 conferencias del MEP que fueron expuestas por directivos y funcionarios de esa entidad, comportándose de la siguiente manera:

El primer día se inició con una brillante exposición el tema Contratación impartida por el Ministerio de Economía y Planificación, desde una óptica de alerta jurídica, sobre las irregularidades que se pueden originar tanto en el ámbito nacional como internacional. Continuó el Banco Internacional de Comercio SA, banco donde a nivel de grupo hay cuentas en CUC y se operan nacional e internacionalmente, ellos alertaron sobre los problemas esenciales que se pueden presentar en las operaciones comunes, se hizo un bosquejo sobre instrumentos de pago y servicios bancarios que pueden ofrecer y quedaron ávidos de transmitir información. Por tanto mostraron interés de acompañarnos en un segundo tiempo, para hablar de riesgo.

En el segundo día se abrió el coloquio con una clase magistral de financiamientos por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, en parte de la mañana, donde de manera muy amena, explicaron las oportunidades que hoy se tiene en esta materia. Mientras que la tarde la ocupo el Banco Exterior de Cuba, un banco de segundo piso, exponiendo los servicios con los cuales se puede contar y las oportunidades de acompañarnos aunque no sean nuestro banco.

Para el tercer día luego de atravesar algunos inconvenientes logísticos se lograron iniciar la mañana con una dinámica y bien arriba presentación por el Banco de Crédito y Comercio quien inyectó energía a los presentes, y puso a pensar, con cuantos servicios se opera con ellos y de cara al desarrollo informático quien crece a pasos agigantados. Dentro de los temas a bordados estuvo el servicios de avalúo que ofrecen, de inversiones explicaron cómo se analiza a tenor de los tiempos actuales un financiamiento, en otro orden se vio el tema de la carta de crédito para operaciones internacionales y las ventajas de la emisión. En la tarde quiso sacar un susto la electricidad, pero nuestro Banco Metropolitano alerta estaba buscando variantes para su exposición y al hacerse la luz mostro sus servicios hasta que llegó a abordar nuestra primera preocupación de hoy: la compañera CARTA DE CREDITO LOCAL, así como los descuentos de efectos que pueden brindar. En medio de su intervención llegó la noticia crucial: se marca como nueva estrategia la deferencia con la

OSDE para recibir un tratamiento diferenciado y las operaciones especiales se van estructurar con la Oficina Central.

Se inició el cuarto día dedicado a las inversiones con una conferencia sumamente inteligente desde la Dirección de inversiones del Ministerio de Economía y Planificación para levantar la curiosidad en estudiar a profundidad la temática de las inversiones y alertarnos sobre las opciones necesarias de capacitación sobre la legislación vigente. Cierra estos encuentros con una explicación detallada sobre la óptica de análisis de riesgo de BICSA y las cuestiones necesaria para la toma de decisiones dentro del banco.

En los encuentros se observó interés por los participantes, hubo un debate y un intercambio fluido con los especialistas del tema. Se pudo observar competencia entre los bancos y se les enseñó a los interesados a buscar la mejor opción para financiar. Aunque como todo primer intento los participantes han comentado: que el auditorio debe ser mayor, que se debe hacer un segundo encuentro pues este ha sido muy apretado la materia impartida y es de necesidad seguir con la capacitación.

De igual modo en cada encuentro los bancos participantes quedaron comprometidos con acompañar a la OSDE en el recorrido por el país para trasladar intercambios con clientes y no clientes explicando su abanico de oportunidades.

La Directora de Tesorería de la OSDE agradeció en cada encuentro a los ponentes y al cierre instó a los participantes a realizar un intercambio de experiencias en el mes de febrero 2017 para que por temáticas se presenten las prácticas en base al conocimiento adquirido.

Las palabras de clausura corrieron a cargo de una funcionaria del MEP quien llamo a la reflexión sobre los momentos actuales y la preparación a tener, la busca de soluciones para poder tener una economía sostenible que haga mantener sostenible nuestra Revolución. Además que dejar siempre la puerta abierta del MEP para orientarnos y acompañarnos en pos de que este Grupo Empresarial siga adelante creciendo por siempre.











Continuación	ANÁLISIS VERTICAL O ESTÁTICO						ANÁLISIS HORIZONTAL			
	Igual período del año anterior		Cierre del mes anterior		Cierre actual		VARIACIÓN Cierre actual / Igual período del año anterior		VARIACIÓN FEBRERO 2017/ ENERO 2017	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
<b><u>PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</u></b>										
Inversión Estatal (600-612) Sector Público										
Patrimonio (600) Sector Privado										
Donaciones Recibidas – Nacionales (620)										
Donaciones Recibidas – Exterior (621)										
Utilidades Retenidas (630-634)										
Reservas para Contingencias (645)										
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)										
<b>Menos:</b> Recursos entregados (619) Sector Público.										
Donaciones Entregadas –Nacionales (626)										
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)										
Pérdida (640-644)										
<b>Más o Menos :</b> Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)										
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado										
Ganancia o Pérdida no Realizada (698)										
<b><u>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</u></b>										
<b><u>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE</u></b>										

Fecha de Elaborado:

Nombre y Apellidos de quien confeccionó:

Cargo

Firma

Nombre y Apellidos del máximo responsable de la entidad:

Cargo

Firma

Nota: Se anexa comentarios que fundamenten las cifras con sus variaciones, igualmente firmado.

## ANEXO 4. Formato para el cálculo de las razones financieras en la OSDE LABIOFAM

Nombre de la Entidad:

	<b>No.</b>	<b>DICIEMBRE 2016</b>
Efectivo en Caja	(1)	
Efectivo en Banco	(2)	
Pasivo Circulante	(3)	
<b>LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	<b>(1+2)/3</b>	
Cuentas por Cobrar	(4)	
Efectos por Cobrar	(5)	
<b>LIQUIDEZ A CORTO PLAZO</b>	<b>(1+2+4+5)/3</b>	
Préstamos y otras operaciones financieras corto plazo	(6)	
Adeudos del Presupuesto del Estado	(7)	
Adeudos del órgano u organismo	(8)	
Activos líquidos (1+2+4+6+8)	(9)	
<b>LIQUIDEZ TESORERÍA</b>		
Inventarios	(10)	
<b>LIQUIDEZ MEDIA</b>	<b>(1+2+4+5+10) /3</b>	
Activo Circulante	(11)	
<b>LIQUIDEZ TOTAL O GENERAL</b>	<b>(11)/3</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(11- 3)</b>	
Capital o Patrimonio	(12)	
Pasivos a Largo Plazo	(13)	
Recursos Permanentes (12+13)	(14)	
Activo Fijo Neto o Inmovilizado	(15)	
<b>SOLVENCIA A LARGO PLAZO</b>	<b>(14/15)</b>	
Total de los Activos Fijos	(16)	
Activo Real (16+11)	(17)	
Total de Pasivos o Recursos Ajenos	(18)	
<b>SOLVENCIA TOTAL</b>	<b>(17/18)</b>	
Total Activos	(19)	
<b>RATIOS DE SOLIDEZ</b>	<b>(18/19)</b>	
<b>ESTABILIDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS</b>	<b>(15/14)</b>	
Recursos Propios	(20)	
<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>(18/20)</b>	
<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	<b>(18)/(12+18)</b>	

<b>Nombre de cuenta/razón</b>	<b>No.</b>	<b>DICIEMBRE 2016</b>
<b>CALIDAD DE LA DEUDA</b>	<b>(3)/(18)</b>	
Ventas	(21)	
<b>ROTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>(21)/(19)</b>	
<b>Intervalo de Tiempo-</b> si el análisis se efectúa con las cifras de un mes, se multiplica por 30 días, si fuese de un año 360 días	(22)	
Consumo Material	(23)	
<b>RATIOS DE ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS</b>	<b>(10 x 22) / (23)</b>	
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>(21) / (11)</b>	
<b>CICLO DE COBRO</b>	<b>(4+5) x 22 / (21)</b>	
Cuentas por Pagar	(24)	
Efectos por Pagar	(25)	
Compras (Compras= Créditos (o Haber) a las Cuentas y Efectos por pagar a corto plazo)	(26)	
<b>CICLO DE PAGOS</b>	<b>(24+25) x 22 / (26)</b>	
Utilidad antes de Impuestos	(27)	
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS O MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	<b>(27)/(21)</b>	
Utilidad Neta del Período	(28)	
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA-</b> Variante 1	<b>(28)/(19)</b>	
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA-</b> Variante 2	<b>(27)/(19)</b>	
Intereses pagados	(29)	
<b>Rentabilidad sobre Activos o Económica</b>	<b>(27+29)/(19)</b>	
Gastos Financieros	(30)	
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA NETA</b>	<b>(27+30)/(19)</b>	
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b> - Variante 1	<b>(28)/(12)</b>	
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b> - Variante 2	<b>(27)/(12)</b>	
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>(19)/(12)</b>	

Fecha de elaborado:

Nombre y apellidos de quien confeccionó:

Cargo

Cargo

Firma

Firma

Nota: Se anexa comentarios que fundamenten lo resultados, igualmente firmado.

Forma de entrega:

**Vía electrónica** a los correos [esp4.tesoreria@labiofam.co.cu](mailto:esp4.tesoreria@labiofam.co.cu), [esp1.tesoreria@labiofam.co.cu](mailto:esp1.tesoreria@labiofam.co.cu) y [dir.tesoreria@labiofam.co.cu](mailto:dir.tesoreria@labiofam.co.cu) e **Impresa** firmada por los máximos dirigentes de las empresas, los días marcados en plan de trabajo

**ANEXO 5. Datos obtenidos de los estados financieros de las empresas y sucursales de la OSDE LABIOFAM.**

**Diciembre 2016 (MCUP)**

EMPRESAS/ SUCURSALES	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	CAPITAL DE TRABAJO	LIQUIDEZ TOTAL	EFFECTIVO EN CAJA	EFFECTIVO EN BANCO	LIQUIDEZ INMEDIATA	INVENTARIO	PRUEBA DEL ÁCIDO	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	SOLVENCIA	SOLIDEZ
	(1)	(2)	(1-2)	(1/2)	(3)	(4)	(3+4)/2	(5)	(1-5)/2	(6)	(7)	(6/7)	(7/6)
UP-2	22.222,4	7.236,1	14.986,3	3,07	5,5	3.006,0	0,42	10.594,6	1,61	33.946,2	14.381,7	2,36	0,42
UP-3	16.176,7	2.598,4	13.578,3	6,23	81,7	6.365,9	2,48	2,1	6,22	16.993,8	2.663,5	6,38	0,16
UP-4	9.671,1	9.586,8	84,3	1,01	93,7	1.850,7	0,20	458,4	0,96	10.721,0	9.731,2	1,10	0,91
UP-5	28.127,5	8.165,5	19.961,9	3,44	18,1	3.668,8	0,45	16.004,3	1,48	30.169,6	21.489,2	1,40	0,71
UP-7	16.350,9	8.227,2	8.123,6	1,99	16,2	1.571,4	0,19	6.085,4	1,25	18.443,6	11.483,5	1,61	0,62
UP-8	<b>6.098,8</b>	<b>10.919,7</b>	<b>- 4.820,8</b>	<b>0,56</b>	<b>13,8</b>	<b>722,9</b>	<b>0,07</b>	<b>1.080,0</b>	<b>0,46</b>	<b>8.061,6</b>	<b>10.926,9</b>	<b>0,74</b>	<b>1,36</b>
EAS	10.368,1	8.676,1	1.692,0	1,20	112,5	2.215,9	0,27	1.368,0	1,04	13.101,6	10.784,9	1,21	0,82
CATEC	14.635,7	8.827,6	5.808,1	1,66	4.158,0	5.293,4	1,07	7,0	1,66	17.779,3	8.828,1	2,01	0,50
GENIX	<b>18.515,4</b>	<b>19.336,7</b>	<b>- 821,3</b>	<b>0,96</b>	<b>135,1</b>	<b>4.951,1</b>	<b>0,26</b>	<b>418,1</b>	<b>0,94</b>	<b>21.814,7</b>	<b>21.881,3</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
Cienfuegos	21.871,3	19.289,9	2.581,4	1,13	33,5	1.821,5	0,10	13.519,5	0,43	29.391,0	19.436,9	1,51	0,66
Villa Clara	9.333,8	5.037,6	4.296,2	1,85	56,5	3.001,6	0,61	4.262,3	1,01	23.170,5	18.517,1	1,25	0,80
Granma	17.354,4	13.906,5	3.447,8	1,25	300,5	938,1	0,09	10.115,8	0,52	20.383,9	15.669,0	1,30	0,77
Isla de la Juventud	999,8	229,5	770,2	4,36	14,0	449,0	2,02	108,5	3,88	325.792,6	229.535,9	1,42	0,70
Pinar del Rio	4.354,4	631,5	3.722,9	6,90	36,2	1.014,5	1,66	488,4	6,12	5.084,29	661,20	7,69	0,13
Sancti Spiritus	<b>5.871,6</b>	<b>5.967,6</b>	<b>- 96,0</b>	<b>0,98</b>	<b>31,8</b>	<b>495,2</b>	<b>0,09</b>	<b>328,2</b>	<b>0,93</b>	<b>8.624,92</b>	<b>8.618,82</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
Ciego de Ávila	5.611,8	4.471,8	1.140,1	1,25	10,8	65,97	0,02	184,26	1,21	6.665,27	4.548,24	1,47	0,68