

## La utilización de la administración financiera como herramienta de dirección en las empresas cubanas

MSc. Juan José Cruz Montero<sup>1</sup>, Dr. C. Manuel de la Rúa Batistapau<sup>2</sup>

**Fecha de recepción:**

01 de agosto 2017

**Fecha de aprobación:**

13 de junio 2018

### Resumen

La economía cubana se encuentra inmersa en un grupo de transformaciones desde el punto de vista estructural, tanto microeconómico, como macroeconómico y ello juega un papel primordial en la actualización del modelo económico y social cubano.

El siguiente estudio presenta los resultados obtenidos en la investigación realizada, en la cual se aplicó una encuesta a 165 directivos del Grupo Azucarero Azcuba, también se hicieron entrevistas a un grupo de directivos del sector azucarero, pertenecientes a empresas nacionales cubanas referente a la utilización de la administración financiera como herramienta de dirección.

El resultado obtenido con la aplicación de estos instrumentos conllevó a precisar el estado actual del problema en nuestro sector y resaltó la necesidad de revelar y sistematizar elementos conceptuales sobre las funciones de la administración financiera que más se adecuan a las condiciones concretas de Cuba.

Se hace necesario contribuir a la reflexión sobre el papel de la gestión financiera en la eficiencia empresarial y su expresión en las empresas cubanas, teniendo en cuenta la importancia que en la actualidad tienen los procesos de inversión y financiación, orientados hacia la producción y comercialización de nuevos y/o mejorados productos para el incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones con el consiguiente propósito del aumento en la obtención de divisas y ahorro de recursos materiales y monetarios, así como el papel que juega la capacitación de los directivos en estas materias.

**Palabras clave:** Administración financiera, análisis financiero, finanzas, capacitación.

### Abstract

The Cuban economy is immersed in a group of transformations from the structural point of view, both microeconomically and macroeconomically, and this plays a fundamental role in updating the Cuban economic and social model.

The following study presents the results obtained in the research carried out, in which a survey was carried out on 165 managers of the Azcuba Sugar Group, interviews were also conducted with a group of sugar sector managers belonging to Cuban national companies regarding the use of Financial management as a management tool.

<sup>1</sup>Centro Nacional de Capacitación Azucarera (Cnca). La Habana-Cuba. Carretera Toledo # 18451 e/c Ave Independencia y Autopista Terminal # 3, Reparto: Finca Herminia, Municipio Boyeros, Provincia La Habana. e-mail: jose@cnca.azcuba.cu

<sup>2</sup>Centro de referencia para la Educación de Avanzada. Profesor. Coordinador del Doctorado de Pedagogía y Ciencias de la Educación de la Cujae. E-mail: mrua@crea.cujae.edu.cu

The result obtained with the application of these instruments led to the clarification of the current state of the problem in our sector and highlighted the need to reveal and systematize conceptual elements about the functions of financial administration that best fit the specific conditions of Cuba.

It is necessary to contribute to the reflection on the role of financial management in business efficiency and its expression in Cuban companies, taking into account the current importance of investment and financing processes, oriented towards the production and marketing of New and / or improved products for the increase of exports and import substitution with the consequent purpose of the increase in the obtaining of foreign exchange and saving of material and monetary resources, as well as the role of the training of the executives in these matters .

**Keywords:** Financial management, financial analysis, finance, training.

## Introducción

El entorno competitivo y más complejo en que se desarrolla la actividad empresarial en Cuba a merced del impetuoso avance de la Globalización como proceso contradictorio e inevitable que impacta todas las esferas de la sociedad ha impuesto nuevos retos, provocando que la dirección empresarial haya evolucionado en las últimas décadas.

Si además tenemos en cuenta que la sociedad cubana actual se encuentra enfrascada en el perfeccionamiento del Modelo Económico y la adecuación de esta actividad a los cambios originados por el propio desarrollo y las exigencias del mercado, de ahí que el papel protagónico del hombre aumenta como gestor de cambios y que el proceso de capacitación de los cuadros de dirección empresarial adquieren una mayor significación.

## Materiales y Método

El área objeto de estudio para este trabajo fue: Grupo Azucarero (AZCUBA), creado el 10 de noviembre de 2010, quedando conformado por 13 empresas azucareras, 10 entidades de apoyo, 2 Institutos de investigación y el Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA). Cuenta con 56 Unidad Empresarial de Base (UEB) Central Azucarero, así como

65 UEB de Atención a Productores y 13 UEB de Derivados, 12 destilerías, 11 refinerías, 106 fábricas de alimento animal, humano y levadura tolura, 5 plantas de CO<sub>2</sub>, 3 de tableros, 1 de caramelos, 1 de sorbitol y 2 de fitomás, entre otros.

La información se obtuvo, tomando una muestra de 5 empresas azucareras, 4 entidades de apoyo, 8 UEB Central azucarero y 4 del resto de las organizaciones, todos los directivos involucrados en la investigación forman parte del ápice estratégico de sus entidades, La muestra incluyó 165 directivos de un total de 402, también se tuvo en cuenta en el diagnóstico para dar cumplimiento al objetivo propuesto los siguientes aspectos:

1. Análisis de la capacitación en la industria azucarera cubana y en especial en la administración financiera. (2010 al 2016).
2. Análisis de los resultados de las zafras de los años 2014, 2015 y 2016, e informes de los controles a los procesos realizados durante el mismo periodo.
3. Análisis de los contenidos de los programas docentes desarrollados sobre administración financiera durante los años 2011 al 2015, en las instituciones docentes de AZCUBA.

#### 4. Resultados de las encuestas aplicadas a directivos del sector azucarero.

En la línea del perfeccionamiento de la capacitación de directivos, se han desarrollado numerosas investigaciones. Se han obtenido valiosos resultados y avances. En particular, la industria azucarera cubana ha realizado transformaciones esenciales en su sistema de producción y en la superación de sus directivos y aunque posee un sistema general de capacitación, aun no se logra el desempeño profesional de sus directivos en correspondencia con las transformaciones que se vienen implementando en el Modelo Económico Cubano. Situación que justifica que el objetivo de este trabajo sea el de aportar fundamentos científicos para la capacitación en economía gerencial (y en particular de la administración financiera) de los directivos de AZCUBA en pos un mejor desempeño profesional económico y en correspondencia con la actualización del modelo económico.

En el mundo actual de los negocios, las direcciones de las empresas deben medir la eficiencia económica, (como un sistema económico utiliza los recursos productivos a fin de satisfacer sus necesidades), esto se logra a través del análisis económico financiero, con el objetivo de exigir por los ingresos necesarios que permitan cubrir los gastos esenciales que garanticen la continuidad de la organización, aspecto en el que muchos de nuestros directivos enfrentan con frecuencia dificultades debido a debilidades conceptuales y procedimentales.

En las empresas cubanas las funciones financieras son bien reducidas, pues en lo fundamental el área financiera se dedica a la emisión y control de cheques, al movimiento de dinero, las conciliaciones

bancarias, el seguimiento de los flujos de caja reales y las relaciones con las instituciones financieras. Generalmente ocupan la mayor atención del área financiera las actividades relacionadas con el movimiento del dinero y, en menor medida, la optimización de las inversiones en otros activos y la valoración de las diferentes alternativas de financiamiento, con lo que no se asegura el rol que debe cumplir la correcta administración financiera, y este rol de la administración financiera en la empresas cubanas está dado en la necesidad de anticiparse a los hechos que puedan afectar la estabilidad económica de la organización, para el caso de las proyecciones financieras, hay que calcular el costo que puede tener una errónea proyección en sus ventas o falta de liquidez en la organización para cubrir sus erogaciones de efectivo y algo importante, los cambios tributarios, fiscales y monetarios que puedan desviar totalmente la proyección realizada, es importante estar atento a la economía global y determinar como puede verse afectada la empresa ante los cambios en los mercados internacionales y los efectos en tasas de cambio, inflación y tasas de intereses, de esto deben estar informados los directivos para que puedan hacer uso de esta poderosa herramienta en la toma decisiones y sea necesarias acciones diversas de capacitación.

#### Desarrollo

Para entender mejor la importancia de una eficiente administración financiera, es necesario tener presente tres conceptos básicos, desarrollados por (Borrás, 2012)

- **La administración financiera** es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera es la planeación de los recursos económicos,

para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así enfrentar los compromisos económicos presentes y futuros, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando su rentabilidad.

- **Las finanzas** pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero, es la ciencia que estudia las decisiones de inversión y financiación. Respondiendo a las interrogantes: ¿Qué son las finanzas en las empresas? ¿Cuál es la función del administrador financiero en una empresa? ¿Cuál es la meta de la administración financiera?, ¿En qué invertir? y ¿Cómo financiar la inversión seleccionada? ¿Qué es el análisis económico financiero? ¿Por qué el uso combinado de estos dos términos en una sola expresión? Para contestar a estas dos preguntas, se requiere primeramente definir algunos conceptos esenciales.
- **El análisis de estados financieros** es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

## Resultados y Discusión

Para realizar este trabajo se aplicó una encuesta a 165 directivos del Grupo Azucarero Azcuba, la cual dio como resultado que el 84% de los encuestados desconocía o tenía una vaga idea de cuáles eran las funciones de área financiera de una empresa en el mundo dinámico y globalizado que se vive y del cual Cuba forma parte.

También se hicieron entrevistas a un grupo de directivos de Azcuba, pertenecientes a empresas nacionales cuyas experiencias expondremos más adelante.

El resultado obtenido con la aplicación de estos instrumentos conllevó a detallar el estado del problema en nuestra industria y resaltó la necesidad de revelar y sistematizar elementos conceptuales sobre las funciones de la administración financiera que más se adecuan a las condiciones concretas de Cuba, donde la mayor parte de las empresas forman el sector estatal o público. Algunos de los resultados de esta conceptualización y sistematización se declaran a continuación como muestra de las adecuaciones realizadas en los cursos que se imparten en el Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA), con el fin de que sea sometido al debate de la comunidad científica, y generalizados en caso de que se concuerde con los autores.

Es fundamental esclarecer que las funciones que convierte a a administración financiera en una herramienta efectiva son las siguientes, clasificadas así por (Borrás, 2012):

- Análisis y planeación financiera
- Tomar decisiones de inversión
- Tomar decisiones de financiamiento. Conseguir fondos al menor costo posible y con las mejores condiciones de repago.
- Mantener un sano equilibrio entre liquidez y rentabilidad.
- Distribuir los fondos entre las diferentes áreas de la empresa
- Medir los resultados y comparar con los presupuestos.

- Supervisar que los estados financieros estén a tiempo y sean confiables.
- Fijación de políticas de manejo de los activos de la empresa.
- Valorar la empresa

En nuestras actividades de capacitación se recalca que las actividades financieras más comunes de un administrador financiero (Preparación y análisis de la información financiera, determinación de la estructura óptima de activos y estudio del financiamiento del negocio o estructura financiera) y la información que se genera de estas actividades deben ser de conocimiento elemental de los directivos de la empresa y así poder establecer las políticas correctas en la entidad. Conociendo, claro está, que esta figura como tal no se reconoce en nuestras empresas, (tener en cuenta que en Cuba su sistema empresarial se regía por la planificación material y no es hasta la década de los de los noventa que comienza la planificación financiera) incluso en algunas de ellas el especialista en finanzas no existe, por lo que su papel en las empresas deber ser reconsiderado, darle el lugar que justamente le corresponde, y mientras tanto es necesario que los cuadros y reservas de nuestras empresas asuman algunas de estas funciones para garantizar la correcta administración de los recursos puestos bajo su responsabilidad.

Nuestra indagación permitió justificar la necesidad de este administrador financiero en las empresas investigadas a partir de identificar cuáles serían sus principales responsabilidades, (partiendo de que para Cuba resulta transcendental este directivo en sus empresas pues se encuentre en un momento crucial para su desarrollo y en la actualización de su modelo económico, para determinar las principales responsabilidades se hizo una amplia revisión bibliográfica

de autores cubanos (Ravelo, 2015), (Taño, 2009), (Ramos, 2008), (Fernández, 2010) entre otros, para definir aquellas que más se ajustase a las condiciones de Cuba) entre las que se encuentran:

- Producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera.
- Administración eficiente del capital de trabajo.
- Selección y evaluación de las inversiones.
- Su participación en el desarrollo de la empresa.
- Manejo administrativo de las áreas de la empresa involucradas en la función financiera, tales como, Contabilidad, Costos, Auditoría, Análisis Financiero, Proyectos, Administración Financiera, Créditos, Presupuestos, Impuestos.
- Interpretación de estos estados financieros para que con su resultado se apoye en la toma de decisiones.
- Mantener la solvencia de la empresa al analizar y plantear los flujos de efectivo.
- Proponer decisiones de planeación estratégica, de producción, distribución y mercadotecnia de la empresa.
- Realizar un adecuado análisis económico financiero para evaluar la situación económica financiera de las entidades como eslabón fundamental de la economía.

A partir de estos resultados y luego de la discusión con los principales directivos de la industria se ha hecho énfasis en ¿Qué es el análisis económico financiero? ¿Por qué el uso combinado de estos dos términos en una sola expresión? Para contestar a estas

dos preguntas, se requiere tener presente el concepto de administración financiera ya tratado al inicio de este trabajo, haciendo énfasis además, en que es el sistema de teorías, técnicas y procedimientos de análisis, valoración, planeación, evaluación y control financiero de los recursos para la toma de decisiones financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante los cuales se influyen directamente sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la organización en su conjunto, ya que el objetivo económico fundamental de una empresa es generar valor, se trata no sólo de generar valor para los dueños y otros inversionistas (acreedores) sino también para la sociedad.

“El principal reto de las empresas está precisamente en la comprensión, por parte de los directivos, del papel que la administración financiera debe jugar en la elevación de la eficiencia y el incremento del valor económico de las organizaciones.” (Chiavenato, 2007).

A partir de la experiencia de la muestra de directivos entrevistados se valoró que en las condiciones por las que hoy transita la empresa cubana, para lograr una adecuada administración financiera al menos se deberá:

1. Tener un plan técnico económico sobre bases fundamentadas (un plan bien hecho)
2. Tener contratadas las ventas planificadas con los clientes y los insumos y servicios con los proveedores.
3. Planificar un flujo de caja total y por meses que me diga de haber déficit de fuentes la necesidad de utilizar créditos bancarios.

4. Contar con las fuentes financieras para cumplir el plan técnico económico (créditos de capital de trabajo, de inversiones, otros).
5. El flujo de caja deberá estar distribuido por los responsables de cada fila (Ejemplo: las ventas, los cobros por área comercial; pago de salario por Recursos Humanos, los pagos, amortizaciones por economía, las compras por logística, etc.)
6. Semanalmente se deben analizar las entradas y salidas de dinero a las cuentas bancarias según estados de cuentas y VERSAT-SARASOLA actualizado, para definir los pagos y las compras de la próxima semana.
7. Controlar el cumplimiento de los contratos económicos y ver qué impacto tienen en los resultados de la entidad, para con ellos accionar y tomar decisiones.
8. Tener actualizadas todas las fichas de costos de las producciones y servicios que se realizan que nos permita conocer cuánto nos cuesta hacerlos, lograr compararlos con los precios vigentes verificando las variaciones, enriqueciendo los análisis económicos-financieros y la toma de decisiones de la gerencia.
9. Analizar los inventarios, evitar ociosos y de lento movimiento, no inmovilizar dinero por compras no previstas, ni necesarias.
10. Hacer los pagos conforme a lo contratado y a lo previsto en el flujo de caja.

Es muy importante articular de manera coherente la preparación económica, con

el resto de las actividades de capacitación e identificar que formas de enseñanza, con qué objetivos y contenidos, en que modalidades, con qué medios y condiciones y como se evaluarían los desempeños económicos gerenciales de los cuadros a los diferentes niveles del sistema empresarial acordes a las exigencias de la sociedad e identificar las prácticas curriculares y didácticas distintivas del proceso de capacitación económica, elementos esenciales del procedimiento general que lo concreta en su funcionamiento; es de vital importancia en el contexto nacional y coincide con los intereses investigativos del partido y de la ciencia cubana.

Y en ese interés se elaboraron ejercicios docentes del tipo: estudio de casos, juegos de roles y simulaciones donde se tiene que aplicar el enfoque financiero para la administración, la planificación y la toma de decisiones.

Las empresas cubanas deben hacer énfasis en uso de esta herramienta financiera tan útil en los momentos actuales que vive el sistema empresarial y las escuelas ramales de los diferentes Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), jugar el papel que le corresponde en la preparación de los directivos, la adecuación de los diseños curriculares en la preparación economía para que logren reflejar las técnicas de la administración financiera y puntualizar en el análisis del flujo de efectivo entre otras importantes técnicas.

Y para esto es necesario comprender el ciclo de efectivo y su función dentro de la empresa, y con el cual se analizan los activos corrientes desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo, para esto es necesario determinar unas estrategias como rotar los inventarios de manera rápida, cobrar cuentas por cobrar de

forma eficaz y pagar las cuentas por pagar lo más lento sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

### **¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera en la práctica de las empresas cubanas?**

Para identificar el estado actual de este problema se realizó un diagnóstico con directivos del grupo empresarial Azcuba, cuyos resultados permiten ilustrar la situación de muchas de estas empresas en cuanto a la utilización de las técnicas de gestión financiera en el proceso de dirección de la organización. Los principales fueron los siguientes:

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 83% 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 93% de las empresas así lo admiten, pero al mismo tiempo se reconoce que es necesario continuar la capacitación y superación profesional, en economía, de los cuadros y sus reservas.
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 76% de los directivos reconocen esta función como su máxima prioridad. Sin embargo, en nuestro caso, los resultados priorizan la contabilidad y el control (44%) y la elaboración de informes (23%)

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 muestran que el registro contable (73%) y la elaboración de informes (54%) reciben las máximas prioridades.

Esto se presenta en la tabla 1, donde se muestra un grupo de tareas relacionadas con la administración financiera, en cuanto al grado de prioridad que le dan los directivos encuestados.

De estos resultados se puede inferir que a pesar de que durante las actividades de preparación de los directivos se les enseña la correcta proporción de tiempo que debe dedicarse a esta tarea, la prioridad que los directivos deben mostrar por el papel de las finanzas en la gerencia de la organización no se logra, pues la gestión financiera en las empresas cubanas no se utiliza, al

menos suficientemente, como herramienta de dirección.

### **Principales debilidades de la utilización de la gestión financiera en el actual modelo de dirección de las empresas cubanas.**

Como resultado de este estudio diagnóstico de la utilización de la gestión financiera en las empresas de nuestro grupo empresarial se identificaron también un grupo de debilidades de las que por la extensión de este trabajo sólo se presenta un resumen que puede servir para comprender el estado del problema.

Se pueden señalar los 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. Estos aspectos negativos se han tenido en cuenta en el plan de desarrollo

**Tabla 1**

Tareas	Porcentaje de encuestados que ubican la tarea dentro de sus primeras prioridades
Análisis financiero	21%
Apoyo a las decisiones financieras	23%
La planeación económica-financiera	15%
Interrelación con entidades financieras, proveedores, clientes e inversores.	14%

Fuente: Elaboración propia de los autores



económico y social del país hasta el 2030, los mismo fueron debatidos en reunión nacional de directivos de primer nivel en el 2016.

- Es insuficiente el enfoque sistémico en la toma de decisiones, que 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.
- 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, sin tener suficiente en cuenta, las implicaciones sobre los resultados financieros.
- 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.
- 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 e incurriendo en altos costos de oportunidad.
- Es incorrecta 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, lo que ha desvalorizado el papel que este instrumento financiero debe jugar en la movilización de los recursos monetarios temporalmente libres.
- 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.
- Las relaciones que se establecen entre el presupuesto del Estado y las empresas, fundamentalmente el sistema de impuestos y subsidios, tal como se aplican hoy en día, no compulsan a la eficiencia empresarial.
- La dualidad monetaria promueve 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

“En una sociedad, donde el paradigma de gestión económica gira cada vez más en torno a la dinámica y los cambios originados por el desarrollo y las exigencias del mercado socialista, el papel protagónico del directivo aumenta como gestor de cambios” (Sánchez, 2012), cobrando una trascendental importancia los procesos de administración financiera y como se puede inferir de la situación antes expuesta es necesaria una mejor formación y desarrollo del capital humano, por lo que la preparación y capacitación económico - financiera de los directivos adquiere una mayor significación.

Si además tenemos en cuenta que la conformación del nuevo modelo económico cubano ha introducido cambios sustanciales en las relaciones financieras entre las empresas y entidades de diverso tipo que distinguen la realidad nacional actual, entonces se hace patente la necesidad, no sólo de dominar la teoría económica general, sino la introducción paulatina de contenidos de capacitación que permitan conocer y generalizar las nuevas decisiones y estructuraciones de la actividad de administración financiera en nuestro modelo social socialista.

### **Principales medidas implementadas en el sistema de relaciones financieras de las empresas estatales con el Estado (Figuroa, 2015).**

Es por eso que se resaltan a continuación algunas de las modificaciones en el sistema de relaciones financieras de las empresas estatales con el Estado que se han

implementado en los últimos años, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la empresa estatal. Las principales son las siguientes:

1. Hasta el año 2013, las empresas estatales podían retener hasta el 30% de la utilidad después de impuestos, deducido el monto para incrementar la Reserva para Pérdidas y Contingencias, con el objetivo de constituir Reservas Voluntarias. A partir del año 2014, el porcentaje se incrementa al 50%, cuando se emite la Resolución No 113/ 2013, del Ministerio de Finanzas y Precios. Esta medida permite a las empresas estatales disponer de mayor liquidez y amplía su capacidad de constituir reservas voluntarias, para financiar gastos de capacitación, desarrollo e investigaciones, inversiones, pérdidas contables de años anteriores, amortizar créditos para inversiones e incrementar su capital de trabajo, entre otros fines.
2. Se incluye una reserva para el pago por la eficiencia económica de los trabajadores, lo que conduce a una participación efectiva de los trabajadores en la distribución de utilidades. Para ello, se establecen por el Ministerio de Finanzas y Precios los indicadores financieros que deben cumplir las empresas. Se establece como condicionante para la determinación del monto a distribuir como estímulo, que la correlación entre el ingreso medio por trabajador (salario medio más estímulo promedio por la eficiencia económica) y la productividad del trabajo, sea inferior a uno (1). La cuantía a otorgar por trabajador puede ser el equivalente de hasta tres (3) salarios mensuales. (Coeficiente de Participación Laboral u otros).

3. La prioridad en la utilización y cuantía de las reservas voluntarias no está preestablecida y se evalúa por la empresa según su propuesta de plan económico-financiero y sus objetivos estratégicos. Las reservas no utilizadas al cierre del año no tienen que aportarse al Presupuesto del Estado y se acumulan para el próximo período.
4. Se autoriza también la constitución de reservas voluntarias a nivel de las Organizaciones Superiores de Dirección, a partir de las utilidades a retener de las empresas estatales y sociedades mercantiles que la integran o se relacionan, destinadas a financiar inversiones y el pago por la eficiencia económica de los trabajadores. La cuantía a aportar por cada empresa estatal o sociedad mercantil se determina teniendo en cuenta los resultados económicos- financieros y las características técnicas-productivas de cada una.
5. Como parte de las reservas voluntarias, se puede constituir un fondo de compensación a nivel de las Organizaciones Superiores de Dirección, el que tiene como propósito cubrir desbalances financieros temporales de las empresas estatales y las sociedades mercantiles que la integran. Las empresas que reciben recursos del Fondo de Compensación para cubrir desbalances financieros temporales, elaboran convenios de pago y devuelven estos recursos al Fondo libre de intereses y teniendo en cuenta sus características económico-productivas, en correspondencia con el procedimiento que a estos efectos sea aprobado por la Organización Superior de Dirección.
6. Otra medida destinada a favorecer la liquidez de las empresas estatales es que a partir del año 2014 estas empresas no aportan la depreciación ni la amortización de los activos fijos tangibles e intangibles, ni la amortización de gastos diferidos a largo plazo. El no aporte de la depreciación genera liquidez a la empresa, ya que este es un gasto no desembolsable.
7. Se adopta además la decisión de facultar a los jefes máximos de las empresas, a aprobar los precios mayoristas para la venta de las producciones que constituyen excedentes del encargo estatal, según la correlación entre la oferta y la demanda, teniendo en cuenta el mercado y cubriendo todos los costos, gastos y compromisos tributarios.

La implementación de estas medidas de apoyo a la gestión financiera de las empresas estatales, reduce los ingresos al Presupuesto del Estado en el corto plazo, ya que se retienen más recursos financieros por las empresas. Estratégicamente tienen un efecto positivo si se alcanzan los niveles productivos que se proyectan, ya que una mayor eficiencia de la empresa estatal, generará ingresos superiores al Presupuesto del Estado.

Es claro entonces que ante esta mayor independencia y complejidad de la actividad económica-financiera de los directivos cobra mayor relevancia su capacitación sostenida y renovada en los temas de administración financiera, a fin de que puedan desempeñar sus funciones a cabalidad.

La determinación de un sistema de capacitación, que funcione como elemento básico para el perfeccionamiento de la formación económica de los cuadros de AZCUBA, es muy necesario y será

de alto impacto social y económico ya que contribuye a garantizar un impacto superior en la formación del desempeño laboral del directivo de AZCUBA, en correspondencia con las exigencias del nuevo modelo económico cubano, a partir de la determinación de los contenidos pertinentes y necesarios e introducción en los programas del sistema y debe contribuir al perfeccionamiento de la cultura integral en economía de los cuadros y reservas, a partir de una capacitación contextualizada y ajustada a los cargos de dirección que conduce y a las exigencias del puesto actual de cada directivo

Capacitación contextualizada, entendida como un proceso que permite desarrollar conocimientos, hábitos, habilidades y valores (competencias) de carácter técnico, científico, económico y administrativo, que se organiza a partir de las necesidades reales de una entidad empresarial y de sus integrantes y condicionar su orientación hacia el cambio o consolidación del desempeño profesional en cada puesto de trabajo.

La doctora Julia Añorga plantea “La efectividad del trabajo profesional y de dirección. Tiene como componente fundamental la capacitación del graduado no solo en la rama en que se tituló sino en su habilitación como directivo, gerente, empresario” (Añorga, 2006).

## Conclusiones

La gestión financiera puede actuar sobre la eficacia y eficiencia de toda la empresa y convertirse en un motor impulsor de la estrategia de la organización. Pero para lograr esto, las Finanzas deben estar en una de las prioridades máximas de la dirección de la empresa, siendo el director general el que concilia los intereses de todas las áreas y

las ofertas de los agentes externos.

El directivo financiero debe convertirse en un asesor permanente del director general, evaluando todas aquellas decisiones fundamentales de la empresa y previendo los resultados futuros que de ellas pueden derivarse.

En estos momentos, las estrategias de incremento de las exportaciones y la sustitución de importaciones necesitan una efectiva gestión financiera, pues solo así se logrará diversificar sus producciones nacionales para disminuir importaciones, pero para esto los directivos tiene que hacer una correcta gestión de de los recursos financieros. Estas estrategias pueden ser válidas solamente si se fundamentan en la eficiencia económica y para ello es imprescindible que la gestión financiera ocupe un lugar primordial en el proceso de dirección de las empresas cubanas.

## Referencias Bibliográficas

- Añorga, J. M. (2006). Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. La Habana: ISPEJV.
- Borrás, F. A. (2012). La Gestión Financiera en el Proceso de Dirección de las empresas cubanas. *Nueva Empresa*, 6(1), 29.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones*. Río de Janeiro, Brasil: Elsevier/ Campus.
- Fernández, P. V. (2010). La administración financiera en las empresas cubanas: generalización de problemas y propuestas de solución. La Habana: Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad

de La Habana.

Figuroa, G. A. (2015). Las Ciencias Sociales y la actualización el modelo económico y social cubano. Potencialidades y principales retos. La Habana: Universidad de La Habana.

Ramos, J. (2008). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba*. (Doctorado), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.

Ravelo, A. Ñ. (2015, 15 al 17 de junio). *Efectos de la optimización financiera de la empresa sobre el registro contable, la*

*liquidez de las partidas y su expresión en el Balance General*. Paper presented at the Memorias del VI Encuentro internacional de Contabilidad, La Habana.

Sánchez, R. (2012). *La Economía del conocimiento: entre el mito y la realidad*. La Habana: Félix Varela.

Taño, Y. H. (2009). *Procedimiento gerencial para el análisis y la gestión de la liquidez*. (Máster en Finanzas Maestría), Universidad de La Habana, La Habana.

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Cruz, J. y Rúa de la, M. (enero-junio de 2018). La utilización de la administración financiera como herramienta de dirección en las empresas cubanas.. *YACHANA, Revista Científica*, 7(1), 81-93