

“Rediseño del Subsistema de Relaciones Financieras del sistema de Perfeccionamiento Empresarial.”

Autores: MSc. Ana Celia Botta Parapar

MSc. Guadalupe Martínez Suárez *

Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana, Cuba

INTRODUCCIÓN:

El Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Estatal, tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los Jefes y trabajadores.

El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial consta de siete pasos, destacándose por su importancia:

- ◆ La elaboración del Diagnóstico Empresarial.
- ◆ La confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

En ambos pasos o etapas la Empresa debe desarrollar o confeccionar el subsistema de Relaciones Financieras cuyos objetivos son:

1. Garantizar normas generales para el funcionamiento financiero.
2. Otorgar autonomía en materia de Gestión Financiera; asimilar la técnica internacional en materia de Administración Financiera Empresarial.

Estos objetivos no se cumplen totalmente a cabalidad con el cuestionario e indicadores definidos para este subsistema en la fase de Diagnostico y la confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

Precisamente, debido a estas deficiencias, ha sido necesaria la definición de indicadores, herramientas y métodos de Administración Financiera que permitan la determinación de un subsistema de Relaciones Financieras adecuado a las nuevas condiciones vigentes en la Economía Nacional.

En este trabajo se plantea la hipótesis de que las Empresas Estatales cubanas puedan definir sobre la base de indicadores que reflejen su funcionamiento financiero real, como proyectar el expediente para el **Subsistema de Relaciones Financieras**.

SUBSISTEMA DE RELACIONES FINANCIERAS.

Relaciones Financieras.

Son todas las normas y procedimientos que establecen el control de las relaciones financieras que permitan que el Estado como propietario regule económicamente la actuación de sus empresas y organizaciones.

- ❖ **Objetivos del Sistema de Relaciones Financieras.**
 - Establecer normas de carácter general e interés social para el funcionamiento financiero de esta actividad.

- Otorgar autonomía en materia de gestión financiera movilizandando la capacidad e iniciativa de las administraciones y fortaleciendo su responsabilidad, por la eficiencia de su gestión económica financiera.
- Asimilar la técnica internacional, aceptada en materia de Administración Financiera Empresarial.

Se presenta a continuación el análisis crítico de las etapas de Diagnóstico y elaboración del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial del Subsistema de Relaciones Financieras.

Análisis crítico de la guía metodológica para la elaboración de este Subsistema en la fase de Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial.

Para elaborar el Diagnóstico en el subsistema de Relaciones Financieras deberá responderse el siguiente cuestionario:

1. ¿Se organizan adecuadamente las tareas a desarrollar en el área?
2. ¿Esta el área de finanzas dotada del personal adecuado?
3. ¿Existen descripciones, adecuadas de trabajo para cada cargo, del área de finanzas?
4. ¿Se lleva a cabo la planificación financiera que facilita la ejecución de todas las funciones y sirve de verdadero instrumento para la toma de decisiones?
5. ¿Tiene el área financiera aptitud suficiente para hacer frente a los objetivos financieros a corto y mediano plazo?
6. ¿Se trabaja adecuadamente de tal forma que las otras áreas funcionales de la empresa cuentan con fondos suficientes?
7. ¿Participa el área de finanzas en la toma de decisiones?
8. ¿Prepara el área de finanzas informaciones adicionales o extraordinarias para la dirección de la Empresa?
9. ¿Se lleva a cabo la planificación financiera estratégica a mediano plazo. ¿Para cuántos años?
10. ¿Se mide periódicamente el desempeño respecto a los planes a largo y a mediano plazo?
11. ¿Se comparan los datos financieros predeterminados con los reales con una periodicidad determinada?
12. ¿Se mantiene actualizada la información financiera interna?
13. ¿Se analiza periódicamente basándose en las informaciones, la situación económica y financiera de la entidad, el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto, los resultados obtenidos?
14. ¿Trabaja la entidad con el nuevo sistema tributario y con el nuevo sistema de relaciones financieras.? ¿A partir de que año?
15. ¿Que impuestos, contribuciones, tasas aportan al Presupuesto del Estado la entidad?
16. ¿Se comunican a la dirección para su aprobación, los requerimientos de fondos extraordinarios?

17. ¿Se integra la planificación financiera en el proceso de planificación de la Empresa?
18. ¿Se aplican adecuadamente los planes de medidas para disminuir las pérdidas?
19. ¿Hay un programa real y efectivo de reducción de costos?
20. ¿Se preparan oportunamente y se analizan los Estados Financieros?
21. ¿Se preparan y analizan oportunamente, los resultados de la Empresa?
22. ¿Se analizan dichos presupuestos y su ejecución por la dirección?
23. ¿Se prepara el balance de Origen y Aplicación de Fondos? ¿ Con qué periodicidad?
24. ¿Se detectan y analizan oportunamente los excesos y deficiencias de fondos?
25. ¿Se prepara el estado de Flujo de Efectivo? ¿ Con qué periodicidad?
26. ¿Se preparan oportunamente memorias apropiadas, en adición a los Estados Financieros?
27. ¿Se pagan al Presupuesto del Estado en su cuantía correcta y en el tiempo establecido, los impuestos y contribuciones que tenga establecido la entidad?
28. ¿Se lleva adecuadamente el control de los aportes al presupuesto por diferentes conceptos de impuestos y contribuciones?
29. ¿Se elaboran planes financieros operativos?
30. ¿Garantiza el área financiera la obtención de recursos externos de forma oportuna?
31. ¿Recibe la entidad créditos bancarios regularmente?
32. ¿Los prestamos a corto plazo para financiar operaciones, están formalizados en los documentos correspondientes.? ¿ Hay prestamos vencidos.? ¿ Hay prestamos recibidos de otra unidad que no sea el organismo superior.?
33. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para el financiamiento de las inversiones?
34. ¿Se garantiza la recuperación del capital invertido?
35. ¿Existe exceso de recursos financieros.? ¿Se canalizan y utilizan adecuadamente?
36. ¿Se analizan concretamente los riesgos a que esta expuesta la Empresa.? ¿Se protege la Empresa contra dichos riesgos?
37. ¿Se lleva a cabo un trabajo de tesorería en la entidad?
38. Se utilizan los datos de costo para:
 - Fijar precios
 - Para evaluar los inventarios
 - Para preparar los Estados Financieros
 - Para controlar diferentes operaciones

40. ¿Se calculan y analizan periódicamente las razones e indicadores financieros?
41. ¿Se comparan los resultados financieros de la entidad con los de la rama?. Por ejemplo en:
- Utilidades
 - Recuperación de inversiones
 - Rotación de inventarios
42. ¿Se crean las provisiones de carácter obligatorio, se analiza periódicamente su utilización?
43. ¿Se crean provisiones voluntarias?. ¿ Cuáles?
44. ¿Se crean reservas a partir de utilidades?. ¿Cuáles?
45. ¿Existen y se aplican sistemas de estimulación?
46. ¿Cuales son las bases del sistema de estimulación?
47. ¿Qué valoración le da al funcionamiento de los sistemas de estimulación?. ¿Cuales son los problemas que se presentan en este sentido?
48. ¿Recibe la entidad financiamiento presupuestario?. ¿Por qué concepto?
49. ¿En caso de existir, analizan las pérdidas, por causales, periódicamente?. ¿Aplican planes para la reducción de pérdidas o de costos?
50. ¿Opera la empresa cuentas bancarias en divisas?

La guía de Diagnóstico en el subsistema de Relaciones Financieras como puede observarse consiste en un cuestionario de 50 preguntas, en él que predominan las preguntas organizativas, formales y no las preguntas técnicas de esta especialidad económica, adoleciendo de un análisis financiero de la situación de la entidad, lo cual se hace parcialmente en el subsistema de Planificación con el análisis de algunas razones financieras. No se cumple el objetivo de asimilar la técnica internacional en materia de Administración Financiera Empresarial, solamente algunas preguntas tratan de cumplimentar esto sin lograrlo, ejemplo preguntas números 4, 5, 11, 17, 25, 36 y 40.

Para lograr asimilar la técnica aceptada de Administración Financiera Empresarial se debieron analizar los siguientes aspectos:

1. El análisis y la planeación financiera.
2. La elaboración de los Estados Proforma y el Presupuesto de Efectivo.
3. Análisis del capital del trabajo y de la alternativa entre rentabilidad y riesgo.
4. Administración del efectivo. Aplicación de la estrategia básica en el manejo del efectivo. Análisis del ciclo y rotación del efectivo.
5. Administración de las Cuentas por Cobrar. Políticas de créditos. Estándares de créditos. Análisis de créditos. Condiciones de créditos. Descuentos por pronto pago. Periodos de créditos. Políticas de cobros.

6. Administración de los inventarios. Técnicas de administración de los inventarios.

7. Fuentes de Financiamiento a corto plazo las cuales pueden ser:

a) Fuentes de Financiamiento a corto plazo sin Garantía.

➤ Cuentas por Pagar y Pasivos Acumulados.

b) Fuentes Bancarias de Fondos a corto plazo sin Garantía.

➤ Línea de Crédito.

➤ Convenios de Créditos Revolventes.

c) Fuentes de Financiamiento a corto plazo con Garantía.

➤ Pignoración de Cuentas por Cobrar.

➤ Factorización de Cuentas por Cobrar (Factoring).

Análisis de las fuentes de financiamientos a utilizar en cada caso.

Análisis crítico de la guía metodológica para la elaboración de este subsistema en la fase de confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

Para elaborar el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el subsistema de Relaciones Financieras se deberán incluir los siguientes aspectos:

1. Relaciones con el Presupuesto del Estado donde se incluyan, los aportes al presupuesto por concepto de impuestos y contribuciones y las transferencias a recibir del presupuesto si se prevé que existan.
2. Señalar si se plantea tener cuentas en divisas con la debida fundamentación.
3. Explicar el sistema implementado para asegurar el cobro a tiempo de sus Cuentas por Cobrar.

El Expediente de este subsistema adolece de las proyecciones de las deficiencias encontradas en la fase de Diagnóstico, que solucionen los problemas de Administración Financiera detectados y que contribuirán a mejorar la situación financiera de la entidad, y los aspectos que abordan son aspectos organizativos en el campo financiero.

Propuesta de procedimientos para la elaboración de este subsistema en las fases de Diagnóstico y confección del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.

En la fase de Diagnóstico del subsistema de Relaciones Financieras, para cumplimentar el objetivo de asimilar la técnica internacional de Administración Financiera Empresarial y lograr efectuar un verdadero dictamen de la situación financiera real de la entidad objeto de estudio, se propone añadir al cuestionario actual las siguientes preguntas:

- 📖 ¿Se efectúa la planificación financiera a corto plazo, para facilitar la ejecución de todas las funciones, constituyendo un verdadero instrumento para la toma de decisiones?.
- 📖 ¿ Se elaboran los Estados Financieros Proforma.? ¿Cuáles?. ¿Qué método de planeación financiera aplican?.
- 📖 ¿Se comparan y analizan los Estados Financieros Proforma, con los Estados Financieros reales?. Adjunte en este informe un análisis de esto.

📖 ¿Se efectúa la administración del Capital de Trabajo?. ¿Se analiza la alternativa Rentabilidad - Riesgo?.

📖 ¿Que política de administración del Capital de Trabajo aplica la Empresa?.

📖 Elabore un análisis financiero de la situación financiera actual de la Empresa, considerando los resultados y comportamiento en períodos anteriores, del grupo de razones financieras siguientes:

Análisis Financiero.

Conceptos	Reales		Plan actual	Real Acumulado	Tendencia
	Año 0	Año 1			
➤ Razones de Liquidez:					
Capital Neto de Trabajo					
Indice de Solvencia					
Indice de la Prueba del Ácido					
➤ Razones del Ciclo de Operaciones:					
Ciclo de Almacenamiento					
Ciclo de Ejecución o Fabricación					
Ciclo de Entrega o Venta					
Ciclo de Cobro					
Ciclo de Pago					
Ciclo de Maduración					
➤ Razones de Rentabilidad					
Margen Neto en Utilidades					
Rotación Total del Activo					
Rendimiento de la Inversión					
Rendimiento del Capital					

Método de cálculo de las razones Financieras anteriores.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

Indice de Solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Indice de la Prueba del Ácido = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Ciclo de Almacenamiento = $\frac{\text{Existencia de Materias Primas y Materiales}}{\text{Consumo de Material Diario}}$

Ciclo de Ejecución o Fabricación = $\frac{\text{Existencia de Producción en Proceso}}{\text{Producción Terminada Diaria (al costo)}}$

Ciclo de Entrega o Venta = $\frac{\text{Existencia de Producción Terminada}}{\text{Costo de Producción Vendida Diaria}}$

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

Ciclo de Pago = $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Pagos Diarios}}$

Compras Diarias

Ciclo de Maduración = Ciclo de Almacenamiento + Ciclo de Ejecución + Ciclo de Venta + Ciclo de Cobro

Margen Neto en Utilidades = $\frac{\text{Utilidades Netas después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$

Rotación Total del Activo = $\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$

Rendimiento de la Inversión = $\frac{\text{Utilidades Netas después del Impuesto}}{\text{Activos Totales}}$

O puede calcularse de manera alternativa usando la formula Dupont:

Rendimiento de la Inversión = Margen Neto de Utilidades x Rotación Total del Activo.

Rendimiento del Capital = $\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital}}$

📖 ¿ Se realiza la administración financiera del efectivo?. ¿Se aplican las estrategias básicas para su administración eficiente?. ¿Se calcula y analiza el ciclo de caja, la rotación de caja y el efectivo mínimo?.

Ciclo de Caja = Edad Promedio de los Inventarios + Ciclo de Cobro – Ciclo de Pago.

La Edad Promedio de los Inventarios incluye el tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas y materiales hasta el momento en que se venden los productos terminados, lo cual sería igual a la suma del Ciclo de Almacenamiento más el Ciclo de Ejecución o Fabricación más el Ciclo de Entrega o Venta; dependiendo del tipo de actividad que desarrolla la entidad objeto de estudio.

Rotación de Caja = $\frac{\text{Días del Período}}{\text{Ciclo de Caja}}$

Efectivo Mínimo = $\frac{\text{Sumatoria de los Pagos}}{\text{Rotación de Caja}}$

📖 ¿Se efectúa la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar?. ¿Que política y condiciones de crédito se aplican (descuentos por pronto pago y periodos de créditos)?.

📖 ¿Se realiza la Administración Financiera del Inventario?. ¿Se aplican las Técnicas de Administración de Inventarios?(Sistema ABC y el Modelo Básico de la Cantidad Económica del Pedido).

📖 ¿Qué tipo de fuente de financiamiento a corto plazo utiliza la entidad?.

📖 ¿Al utilizar una fuente de financiamiento a corto plazo se realiza una evaluación económica de la fuente más conveniente a utilizar en cada caso?.

En la etapa de elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en el subsistema de Relaciones Financieras, para cumplimentar los objetivos enunciados en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, se propone añadir al cuestionario actual los aspectos deficientes

detectados en la fase de Diagnóstico, que solucionen los problemas de Administración Financiera que no se aplican en la entidad y que contribuirán a mejorar su situación financiera.

Estos aspectos deben incluir entre otros los siguientes:

1. Elaboración de los Estados Financieros Proforma y el Presupuesto de Efectivo para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial.
2. Realizar la Administración Financiera para el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial de los siguientes aspectos:
 - Capital del Trabajo.
 - Cuentas por Cobrar.
 - Efectivo.
 - Inventarios.

Aplicando los métodos y técnicas de Administración Financiera e incluyendo el cálculo y análisis de sus indicadores correspondientes.

3. De requerirse una fuente de financiamiento a corto plazo en el año que corresponde al proyecto de Perfeccionamiento Empresarial, efectuar una evaluación económica, que fundamente la fuente más conveniente a utilizar en cada caso.

Conclusiones:

1. El trabajo realizado ha permitido demostrar que los aspectos recogidos en las guías para la elaboración del Diagnóstico y el Expediente del Subsistema de Relaciones Financieras del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, no reflejan su funcionamiento financiero real, ni permiten asimilar la técnica de Administración Financiera Empresarial.
2. Resulta útil la evaluación del Subsistema de Relaciones Financieras a partir de un análisis financiero crítico de su situación actual, así como la implementación de la Administración Financiera Empresarial en aspectos tan importantes como:
 - Capital de Trabajo.
 - Cuentas por Cobrar.
 - Efectivo.
 - Inventario.
 - Fuentes de Financiamiento a corto plazo con su correspondiente evaluación económica.

Lo que contribuirá a mejorar el funcionamiento financiero de las Empresas Estatales Cubanas.

Recomendaciones:

1. Aplicar la propuesta de procedimiento para la fase de Diagnóstico y confección del Expediente del Subsistema de **Relaciones Financieras del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial**.

Bibliografía.

1. Bolten Steven E. "Administración Financiera". Editorial Limusa. Tercera edición. México 1991.

2. Casanovas. "Los Ratios: Medios de Gestión".
3. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Decreto Ley No. 187.
4. Gitman L. "Fundamentos de Administración Financiera". Tomo I y II.
5. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial. "Guía Metodológica para realizar el Diagnóstico Empresarial". Cuba, Mayo 1998.
6. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial "Guía Metodológica para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial". Segunda versión. Cuba, Octubre del 2000.
7. Rosanas, Josep Ma. Y Ballarin Fredes Eduard. "Contabilidad Financiera. Introducción a la Contabilidad". Editorial Desclee de Brouwer, S.A, España 1989.
8. Weston F. " Fundamentos de Administración Financiera" Tomo I y II.
9. Weston F. " Fundamentos de Administración Financiera". Volumen I, II, III y IV. Décima Edición.

Calle L No. 353

Vedado

C.P. 10400

La Habana, Cuba

Teléfono: 53-7-8323558

* guadalupe@fcf.uh.cu