



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ECONOMÍA.**

Título: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN
FINANCIERA, EN LA EMPRESA INDUSTRIAL FERROVIARIA "JOSÉ
VALDÉS REYES"

Autor: Yoel David Sanabria Fernández.

Tutora: Lic. Midorys Pérez-Cuellar.

Consultantes: Lic. Lidanet Olga Abreu Oxamendi.

MSc. Osmani Tito-Corrioso.

Matanzas, 2022

Pensamiento



“La economía forma parte esencial de la Revolución, y la economía ha sido uno de los frentes donde el enemigo ha tratado de golpearlos y aplastarnos; la economía fue el frente donde trató el imperialismo con su bloqueo de hundirnos, de hundir a la Revolución; la economía es un importantísimo frente de la Revolución y uno de los frentes que más ha recibido los ataques del enemigo”.

Fidel Castro Ruz.

Discurso pronunciado a los soldados y oficiales de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) para la zafra de los 10 millones en el teatro del MINFAR, el 4 de noviembre de 1964.

Declaración de autoridad

Yo, Yoel David Sanabria Fernández declaro, como estudiante del curso diurno de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Matanzas, ser el único autor de este trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Economía como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso del mismo.

Yoel David Sanabria Fernández

Nota de aceptación

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en la ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ de 2022.

Dedicatoria

Primero que todo dedicar este trabajo de diploma a mi país ya que durante todo el transcurso de su historia ha sido un ejemplo de superación, que levantarse después de una caída no es una opción, es una obligación. A la revolución por brindar la oportunidad no sola a mí, sino a todos los jóvenes cubanos, de poder cursar una carrera universitaria junto a un claustro de profesores que cuentan con un alto grado de humanidad y profesionalidad. También dedicar a mi madre Judith y mi padre Yoel por estar siempre presentes, apoyarme no solo en los buenos momentos sino también en los malos cuando ni yo mismo creía poder, ustedes estaban ahí para recordarme que yo era capaz de eso y más. A mi hermano Leandro por ser mi ejemplo a seguir, mi apoyo, mi motor, mi guía y lo que más amo en este mundo. Por último, pero a la vez más importante dedicar este trabajo a mi abuelo José Luis por ser la persona que más me ha consentido, que siempre creyó en mí y estés donde estés sé que estarás orgulloso de ver todo lo que tu nieto ha logrado y mi principal meta siempre será llegar a ser, aunque sea una pequeña parte de la excelente e incondicional persona y ser humano que una vez fuiste.

Agradecimientos

Agradecer a la económica de la empresa Lidanet Olga Abreu Oxamendi la cual, a pesar de tener poco tiempo disponible por su trabajo, desde el día uno estuvo ahí con la mayor disposición y apoyo posible haciéndome sentir un miembro más de la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes. A la tutora de la investigación Midorys Pérez Cuellar, la cual es un ejemplo de que todavía existen personas con un gran corazón y en el poco tiempo que llevo de conocerla se ha convertido en parte de mi familia y espero que siempre esté presente en mi vida. Agradecer a mis padres ya que sin ellos no estaría donde estoy hoy, me han formado como profesional y como persona, me han enseñado que en la vida para llegar a donde uno quiere hay que hacer sacrificios, pero siempre con el corazón en la mano sin olvidarse de las personas que de una manera u otra han sido un apoyo o simplemente estuvieron ahí en mi vida para mostrarme a ser mejor ser humano. Agradecer a mi hermano Leandro que a pesar de siempre estar en contradicción conmigo, me ha enseñado que lo más importante para uno debe ser la familia y sin importar la distancia sentir que estamos más cerca que nunca a través del cariño, que sepas que eso no quita que vamos a seguir discutiendo, pero eres mi hermano y siempre serás lo que más ame en esta vida. Agradecer a mi grupo de amigos que me enseñaron que a la vida también hay que ponerle un poco de diversión. Agradecer a mi mejor amiga Evelin, mi confidente, mi informática, se podría la hermana que nunca tuve; gracias por tus enseñanzas tanto en la vida como en los estudios. Gracias a todos mis abuelos por el amor y la dedicación que me han brindado, espero que estén igual de orgullosos que yo de ustedes por haberlos conocidos y tenerlos en mi vida. No quisiera olvidarme de nadie así que gracias a todas las personas que de una forma u otra han pasado por mi vida y me han hecho sentir parte de su familia. Por último y la vez lo más importante gracias a mi abuelo José Luis por siempre creer en mí, tú siempre supiste de lo que yo sería capaz cuando ni yo mismo sabía, siempre te dije de manera jocosamente que yo sería el económico que administraría tu fortuna, lo único que lamento en este mundo es que no puedas estar aquí para que veas que tu nieto si ha logrado todo lo que se ha propuesto y se enorgullece del abuelo que tuvo.

Resumen

El presente trabajo se realizó en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes", con el objetivo de proponer un procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales. Para ello, se utilizaron diferentes métodos y técnicas, del nivel teórico el análisis – síntesis, inducción – deducción e histórico – lógico. Del nivel empírico, la revisión documental; para proponer la metodología para la planeación financiera que contribuya a la toma de decisiones administrativas, a partir de la mejora de su situación financiera la cual se aplicó en la entidad con la implementación del Índice Comparativo General de la planeación financiera.

Abstract

The present work was carried out in the Industrial Railway Company "José Valdés Reyes", with the objective of proposing a procedure for financial planning, in business organizations. For this, different methods and techniques were used, from the theoretical level to analysis - synthesis, induction - deduction and historical - logical. From the empirical level, the documentary review; to propose the methodology for financial planning that contributes to administrative decision making, based on the improvement of its financial situation which was applied in the entity with the implementation of the General Comparative Index of financial planning.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. ELEMENTOS TEÓRICOS – METODOLÓGICOS SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, DEL SECTOR INDUSTRIAL.	6
1.1.La gestión financiera empresarial. Particularidades sobre las decisiones financieras.....	6
1.2.Referentes sobre la planeación financiera empresarial. Legislación vigente asociada al tema.	12
1.3.Las empresas industriales dentro del sector empresarial cubano. Particularidades de la Industria Sidero Mecánica.	17
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.	21
2.1. Premisas para la implementación del procedimiento.	21
2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación.....	23
2.3. Presentación de la propuesta de procedimiento.	27
Capítulo III. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO, EN LA EMPRESA INDUSTRIAL FERROVIARIA "JOSÉ VALDÉS REYES"	37
3.1. Presentación de los resultados de la aplicación del procedimiento.....	37
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía	51
Anexos	

Introducción

La gestión financiera constituye hoy un baluarte en la administración empresarial, teniendo en cuenta la rapidez con que se ha intensificado el proceso de globalización de los mercados y con ello, la necesidad de que las organizaciones estén preparadas para responder a los cambios y exigencias que estos demanden.

Por tal razón los actores encuentran en esta materia un instrumento para mejorar los procesos internos de las entidades, con la finalidad de que la toma de decisiones adquiera un mayor énfasis en aspectos estratégicos, soportado en herramientas eficientes que posibiliten una correcta gestión de sus recursos.

A partir de la gestión financiera, las organizaciones empresariales tienen la posibilidad de visualizar los elementos de la dirección general, así como, la combinación de determinados factores como la inflación, los avances tecnológicos y la competencia del mercado, que exigen la utilización de un cuantioso monto de capital.

Es por ello que se requiere el empleo de nuevas y mejores prácticas para asegurar que a través de decisiones certeras se logren los objetivos y metas propuestas en el marco de estrategias novedosas y efectivas que certifiquen el éxito de los proyectos previstos.

En tal sentido la gestión financiera constituye el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones que posibilitan la captación de recursos y su incremento; se conforma por principios, normas, organismos, recursos, sistemas, y procedimientos que actúan en las operaciones de programación, gestión y control, necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos.

Se encuentra íntimamente relacionada con el proceso de toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos financieros, al nivel y estructura de la financiación y a la distribución de utilidades, enfocándose en la maximización del beneficio y con ello la riqueza.

Con el empleo de la gestión financiera se asegura en un alto grado la consecución de las metas establecidas en el plan financiero, lo cual permite identificar los problemas que puedan presentarse y encontrar la técnica correcta para resolverlos; esta facilidad es conocida por los empresarios, sin embargo, en el curso de la actividad económica

se presentan dificultades al gestionar sus recursos financieros que dan al traste con el logro de los objetivos trazados.

Entre los principios del modelo socialista que hoy sustentan el desarrollo económico en Cuba está, “El papel destacado de la innovación científica y tecnológica como modo de concebir y promover el desarrollo económico y social del país”, por tanto, se promueven la ciencia, la tecnología y la innovación en las diferentes esferas por todos los actores, su gestión integrada con la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales¹. Relacionado con la presente investigación, en la esfera empresarial se reconocen, entre otros, los siguientes lineamientos:

✓ Lineamiento 8. Las empresas contarán con un marco regulatorio general, que reconozca su autonomía y establezca sus facultades y responsabilidades, en correspondencia con los sectores a los que tributa. Sus finanzas internas solo podrán ser intervenidas mediante los procedimientos legalmente establecidos.

✓ Lineamiento 9. Avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión, con la finalidad de lograr empresas competitivas y eficientes, actuando en los marcos de la legislación vigente.

✓ Lineamiento 10. Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca.

Más adelante el documento plantea “Todas las entidades de carácter empresarial interactúan en beneficio del desarrollo económico y social, funcionan bajo similares condiciones en los mercados y están sujetas al cumplimiento del marco regulatorio y de control definido por la ley. En consecuencia, el Estado y el Gobierno regulan los procesos de constitución, disolución, liquidación y demás transformaciones organizativas de todas las entidades de carácter empresarial. El apoyo financiero al

¹ Tomado del documento “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026”, aprobado en el 8^{vo} Congreso del Partido Comunista PCC. Junio 2021.

sector empresarial y a otros actores económicos, se realiza mediante mecanismos que contribuyen a su progreso y competitividad, otorgando selectivamente tratamientos preferenciales a aquellos que, por intereses estratégicos del país lo requieren. Se garantiza en su conjunto, la rentabilidad financiera de la inversión del Presupuesto del Estado.

Esta realidad, refrendada en los lineamientos, conduce a la necesidad de trabajar con la planeación financiera, teniendo en cuenta dos elementos esenciales².

En primer lugar, es preciso saber cuál es la situación de la que se parte, o sea, debe diagnosticarse. Para poder llegar a ese nivel de conocimiento el analista debe utilizar todas las herramientas que las diferentes áreas de la economía de la empresa ponen a su disposición y que permiten hacer un análisis de la situación estratégica, tecnológica, organizativa, comercial y financiera de la empresa.

En segundo lugar, y en gran parte fruto de las conclusiones extraídas de lo anterior, es necesario conocer cuáles son los planes de la entidad, cuáles son sus objetivos y cómo piensa perseguirlos.

A partir del conocimiento de su situación y de sus planes de futuro es posible construir un plan financiero acorde a los mismos. El punto de conexión entre estos dos elementos es el análisis que se haya hecho del crecimiento, rentabilidad y riesgo de la empresa, y que se ejemplifica en la matriz estratégica. Dicho análisis es la guía para la definición del plan estratégico y del consiguiente plan financiero de la organización empresarial.

La planeación financiera es especialmente útil cuando se trata de realizar planes ante posibles contingencias, cuando se están considerando diversas opciones, y cuando se busca forzar la consistencia entre estrategia y necesidades a través de la comprobación de si los diversos objetivos de la empresa son alcanzables simultáneamente. Los planes financieros deben realizarse en base a los planes generales de la empresa, de ahí la importancia que poseen ambas materias; a su vez, la planificación estratégica se ve condicionada por la planeación financiera, que puede marcarle algunos límites al campo de juego en que esta última pueda desarrollarse;

² Tomado de (Rodríguez Sandiás, 2019).

dichos límites pueden ser más o menos restrictivos de lo que la propia planificación estratégica se planteó en un principio.

Lo anterior ratifica el aporte que la planeación financiera le brinda al desarrollo y crecimiento de la empresa visto desde la gestión financiera empresarial, así como la mejora tanto de su situación económica como financiera.

En la actualidad, la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes" presenta una situación financiera desfavorable, lo cual la limita en la toma de decisiones adecuadas y racionales en este sentido; por otra parte, no cuenta con una herramienta que le permita visualizar su futuro inmediato para enfrentar esta realidad, siendo esta su **situación problemática**.

En tanto, se presenta como **problema de la investigación**, ¿cómo contribuir a la planeación financiera, en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"?

Por lo que su **objetivo general** consiste en: proponer un procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales.

Tiene como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Sistematizar los elementos teóricos – metodológicos sobre la planeación financiera, en organizaciones empresariales, del sector industrial.
2. Describir el procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales.
3. Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento, en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"

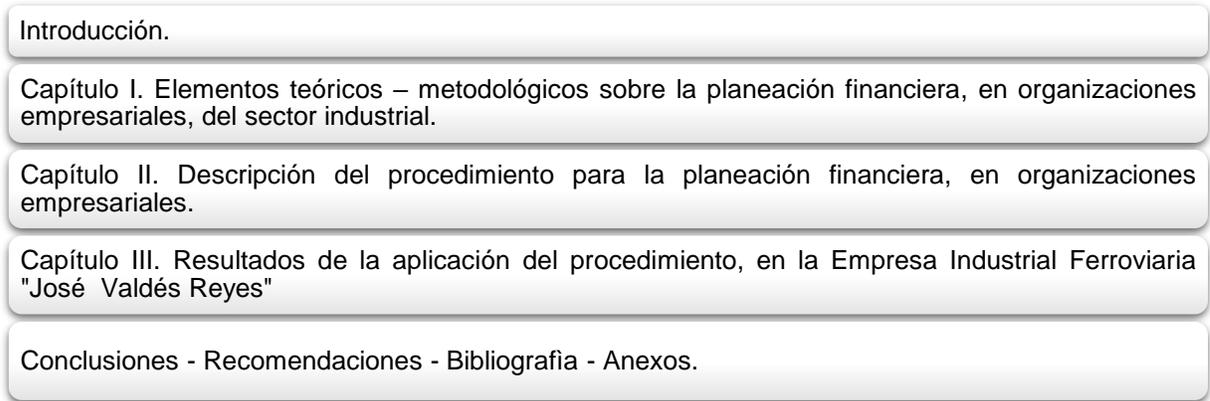
Se utilizan varios métodos para recopilar información, los cuales se relacionan a continuación:

Método dialéctico – materialista. Métodos teóricos: análisis y síntesis, inducción-deducción e histórico - lógico. Métodos empíricos, entrevista, observación directa, revisión de documentos.

Se utilizan, además otras herramientas financieras que permitan el diagnóstico de la situación actual con la consecuente previsión futura. Otra herramienta a utilizar es el *Microsoft Excel*, para el procesamiento de los datos históricos.

El trabajo está estructurado por Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. Ver figura No.1.

Figura No. 1. Estructura de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

La investigación aporta valores a esta temática desde los saberes teóricos y metodológicos, y a la empresa desde los saberes práctico y social, de la siguiente manera:

- ✓ Valor teórico. Al integrar los elementos de la literatura referidos a la planeación financiera en organizaciones empresariales, así como, la legislación vigente en el país aplicable al tema y los procedimientos existentes, tanto nacionales como internacionales lo cual soporta el procedimiento que se propone y permite su aplicación secuencial y lógica.
- ✓ Valor metodológico: al contribuir con el enriquecimiento de las materias relacionadas con la planeación financiera; así como, la propuesta de procedimiento como herramienta que le permita visualizar su futuro inmediato, para enfrentar su actual situación financiera.
- ✓ Valor práctico: al aplicar el procedimiento propuesto, en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes", listo para su implementación sistemática, el cual puede generalizarse en otras entidades con similares características, siempre que se cumplan las bases definidas en la presente investigación.
- ✓ Valor social: al obtenerse, con la aplicación del procedimiento, información relevante para el proceso de toma de decisiones de la empresa en cuanto a posibilidad y oportunidad de revertir su situación financiera actual y con ello mejorar los resultados de la misma, lo cual redundará en mayores beneficios tanto a sus trabajadores como a la sociedad.

CAPÍTULO I. ELEMENTOS TEÓRICOS – METODOLÓGICOS SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, DEL SECTOR INDUSTRIAL.

La concepción del presente capítulo es un requisito de primer orden en la realización de la investigación, teniendo en cuenta la necesidad de contar con el conocimiento previo de la bibliografía existente, así como los trabajos investigativos que se relacionen con el tema; no solo por su contribución a la solución del problema científico, sino también por el ahorro de recursos materiales, humanos y financieros a que puede conducir. A continuación, se establecen los elementos teóricos conceptuales que fundamentan la planeación financiera, en cumplimiento al objetivo específico No.1 de la presente investigación. Ver figura No.2.

Figura No. 2. Hilo conductor del capítulo I.

1.1. La gestión financiera empresarial. Particularidades sobre las decisiones financieras.

1.2. Referentes sobre la planeación financiera empresarial. Legislación vigente asociada al tema.

1.3. Las empresas industriales dentro del sector empresarial cubano. Particularidades de la Industria Sidero Mecánica.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los elementos teóricos conceptuales que permiten referenciar aspectos relacionados con la planeación financiera, en organizaciones empresariales.

1.1. La gestión financiera empresarial. Particularidades sobre las decisiones financieras.

Para referirse a la gestión financiera empresarial, es imprescindible referenciar el concepto de “Finanzas”.

Las finanzas provienen del latín *finis*, que significa acabar o terminar³, o sea, parten de una operación económica, que tiene su registro contable, se concreta con la

³ Según lo han expresado varios autores.

transferencia de recursos monetarios y/o financieros y culmina con la transacción referente al reingreso de ese valor monetario.

Por tanto, se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados. Todo ello con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener los recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen.

Para llegar a abordar el estudio de los fenómenos financieros, es importante reconocer la función financiera la cual enmarca las actividades relacionadas con la toma de decisiones de adquisición, financiamiento y administración de los activos de una organización empresarial, pues su objetivo está en función de maximizar el valor de la empresa, lo cual se logra a través del manejo eficiente de sus recursos.

Según (Arguedas Sanz & Morales-Arce Macías, 2001), las posiciones clásicas referidas a la función financiera estuvieron dirigidas hacia las siguientes vertientes:

- ✓ Contemplar la empresa desde una perspectiva externa, estrechamente vinculada con su forma jurídica de sociedad, sobre todo las anónimas.
- ✓ Muy polarizada en atender operaciones atípicas de la empresa (fusiones, absorciones, etc.).
- ✓ Muy orientada a los aspectos descriptivos, a las formas, y a los entes financieros, dejando de lado las cuestiones relativas a los medios financieros.
- ✓ Mayor dedicación a los temas financieros a largo plazo (estratégicos), que los de corto plazo (operativos).
- ✓ Poco interés al uso de los recursos financieros en el seno de la empresa ni a los criterios de asignación que se utilizan.

Por su parte, en la moderna teoría financiera han sido necesarias las aportaciones de muchos investigadores, especialmente a partir de los años cincuenta; entre los principales referentes se encuentran los trabajos de economistas como *Fisher, I* (1867-

1947)⁴, *Markowitz, H* (1927)⁵, *Miller, M* (1923-2000)⁶, *Sharpe, W* (1934)⁷, *Modigliani, F* (1918-2003)⁸, en las primeras etapas.

En este sentido las posiciones financieras están más dirigidas a cumplimentar los siguientes criterios.

- ✓ Los responsables de finanzas se dedican no sólo a captar recursos, sino que intervienen en la asignación de los mismos.
- ✓ Se da una gran importancia al costo del capital, como magnitud básica al decidir sobre una inversión.
- ✓ La relación entre recursos propios y ajenos cobra importancia capital.
- ✓ La preocupación no debe centrarse únicamente en la rentabilidad, sino también en la liquidez.
- ✓ El análisis del fondo de rotación, del flujo de caja y la política de dividendos, son parte importante en las decisiones financieras.
- ✓ Se le otorga una gran importancia a los métodos analíticos para el estudio de las finanzas, que han experimentado un acelerado desarrollo a partir de los años cincuenta.

Posteriormente se encuentran estudios como los de *Friedman, M* (1912-2006), donde se evidencia que la teoría financiera no siempre se ha concebido tal y como se entiende hoy, sino que ha evolucionado a lo largo del presente siglo hasta llegar hasta la concepción que se tiene de la misma en nuestros días. Esta evolución ha estado marcada por los cambios en el entorno económico, así como por el desarrollo empresarial y tecnológico, pasando la función financiera de un enfoque inicial

⁴ *Irving Fisher*, (Saugerties, Nueva York, 1867 - Nueva York, 1947); economista estadounidense, considerado como uno de los fundadores de la econometría y de la economía matemática.

⁵ *Harry Max Markowitz*, (Chicago, Illinois, 1927); economista estadounidense, especializado en el análisis de inversiones. Recibió el premio nobel de economía en 1990.

⁶ *Merton Howard Miller*, (Boston, Massachusetts, 1923 - Chicago, Illinois, 2000); economista estadounidense, especializado en el análisis financiero de empresas y en mercados de capitales. Recibió el premio nobel de economía en 1990

⁷ *William Forsyth Sharpe*, (Boston, Massachusetts, 1934); economista estadounidense que destacó en el análisis financiero de carteras de inversiones. Recibió el premio nobel de economía en 1990.

⁸ *Franco Modigliani*, (Roma, Italia 1918 - Cambridge, Massachusetts, 2003); economista italo-estadounidense, reconocido por sus estudios sobre la microeconomía y por sus análisis sobre las formas de funcionamiento de los mercados financieros. Recibió el premio nobel de economía en 1985.

meramente descriptivo, centrado en el ámbito externo de la empresa (denominado comúnmente enfoque tradicional de las Finanzas), a un nuevo enfoque mucho más analítico calificado como enfoque moderno.

La gestión financiera empresarial es la materia de las ciencias empresariales que tiene como objetivo administrar todos los recursos financieros de una organización empresarial por medio de la planeación financiera, el seguimiento y el análisis, por tanto, se encarga de obtener, usar, controlar y optimizar todos los fondos de una empresa. Cuando la misma es eficiente, se encuentra el equilibrio para financiar las operaciones de forma eficaz se mantiene su liquidez y se garantiza su solvencia. Todo ello permite mantener con eficacia la gestión de activos y el flujo de caja, además de ayudar a administrar correctamente las inversiones con los riesgos financieros bajo control.⁹

Para (Flores Ríos, 2001), en la actualidad el énfasis en la toma de decisiones es una de las funciones primordiales de las finanzas modernas debido a factores como: el costo que tiene el uso del capital proveniente de los aportes efectuados por los propietarios del ente económico, del sistema financiero o del mercado de capitales o de otros agentes que facilitan sus recursos superavitarios. También centran su atención en las alternativas de inversión de los fondos disponibles que renten un determinado beneficio por encima del costo que puedan tener dichos fondos suministrados por los agentes antes mencionados.

Por tal razón, el autor coincide con (Erraez, 2014), en su afirmación referida a que la gestión financiera empresarial en la actualidad se ha convertido en una de las principales herramientas estratégicas utilizadas en el entorno empresarial, la cual busca cumplir con su principal objetivo que es la administración, planeación y control de los recursos financieros con los que cuentan estas organizaciones, con lo cual se pretende maximizar su beneficio y su riqueza a corto y a largo plazo, para de esta forma generar un crecimiento tanto organizacional como un crecimiento sostenido dentro del mercado en el que se encuentra y garantizar la planeación de los recursos

⁹ Referentes tomados del artículo ¿Cómo mejorar la gestión financiera y de facturación de tu empresa? En línea, en sitio <https://www.sydle.com/es/blog/c/gestion-por-procesos-5eab312dc7fa677196ce081c/>; actualizado el 03/09/2021.

económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, con un alto grado de consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. Desde la óptica profesional, la gestión financiera empresarial consiste en el trabajo que se realiza en función de cumplimentar tareas de planificación, organización y control de todas las operaciones contables, con el fin de utilizar de manera eficiente los recursos de la misma.

Para (Tristán-Arbesú, Acevedo-Suárez, & Gómez-Acosta, 2020), la gestión financiera empresarial se refiere no solo a los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es promover el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. Está muy relacionada con la eliminación de la improvisación; con la correcta y precisa definición de los procesos que tipifican a la organización. Significa incorporar medidas estratégicas que tributen a la viabilidad económica y a la obtención de rendimientos crecientes en todos los aspectos de la organización. Los principales elementos administrativos que la integran son: la planeación; la organización; la dirección y el control.

La incorporación de las TIC's a la gestión de las empresas permite el mejoramiento de su funcionamiento pues conlleva a ventajas competitivas y al incremento de la eficiencia interna. Debido fundamentalmente: al impacto positivo que tienen los flujos de comunicación de las empresas; la reducción de los costos de comunicación; facilita la toma de decisiones, permite conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar los recursos. (Tristán-Arbesú, Acevedo-Suárez, & Gómez-Acosta, 2020).

Toda organización independientemente de su tamaño necesita de la gestión financiera, lo cual permite aplicar soluciones contables sencillas ante los inconvenientes que se puedan presentar, por tanto, sus objetivos principales van dirigidos hacia los siguientes aspectos:¹⁰

- ✓ Obtención de beneficios en un período largo de tiempo: optimizar los beneficios lo más posible, para continuar invirtiendo.
- ✓ Aumentar el valor de mercado: aumentar la capitalización de la empresa.

¹⁰ Referentes tomados del artículo ¿En qué consiste la gestión financiera de una empresa? En línea, en sitio <https://global.tiffin.edu/> en fecha 6 de diciembre de 2021.

✓ Mantener la liquidez y la solvencia: o sea, su capacidad para abonar el total de sus deudas y la administración de las cuentas.

En el entorno de la gestión financiera se encuentran diferentes materias que contribuyen a su concepción, entre las que se encuentran las decisiones financieras.

Para (Myers , Stewart C.; Brealey, Richard A.; Allen, Franklin, 2015), las organizaciones empresariales tienen que responder dos preguntas financieras generales: ¿qué inversiones debe hacer?, y ¿cómo se pagan dichas inversiones?; la primera pregunta tiene que ver con gastar dinero; la segunda, con conseguirlo. Por tanto, el secreto del éxito en la administración financiera es incrementar el valor.

En tal sentido, es válido referir que existen 4 tipos de decisiones financieras.

1. Decisiones de inversión. Se basa en encontrar oportunidades que le permitan a la empresa crecer y obtener una rentabilidad elevada, lo cual es necesario para poder invertir y tomar una decisión certera, por tanto, se considera la más importante decisión de índole financiera en la empresa. Afectan el lado izquierdo del balance general.

Las decisiones de inversión tienen una característica que las diferencia de los otros tipos de decisiones financieras en las cuales participan todas las áreas funcionales de la empresa. (Flores Ríos, 2001).

2. Decisiones de financiamiento. Se refieren a aquellas que tienen que ver con la consecución adecuada de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren en la operación de la entidad. Afectan el lado derecho del balance general.

La decisión de más trascendencia en lo que a financiación se refiere es la determinación de la estructura financiera de la empresa la cual se define como la proporción que se utiliza, entre pasivos (deuda) y patrimonio, para financiar los activos, por tanto, es una decisión trascendental para la vida de la empresa por el efecto directo que tiene sobre las utilidades. Afecta las utilidades porque mientras mayor sea la proporción de deuda con respecto al patrimonio, mayor será también la cantidad de intereses que deben pagarse y por ende las utilidades serán menores lo que limitará un tanto la repartición de dividendos a los dueños. (Flores Ríos, 2001).

3. Decisiones de operación.

4. Decisiones sobre los dividendos o utilidades. Se refieren a la porción de las utilidades que se repartirán, lo cual depende de lo comprometidas que la empresa

tenga las utilidades, pues si tiene muchos compromisos de pasivos y a la vez requiere de fondos para financiar nuevos proyectos, la proporción a repartir deberá ser menor que si no los tuviera. (Flores Ríos, 2001).

1.2. Referentes sobre la planeación financiera empresarial. Legislación vigente asociada al tema.

Para (Salazar, D. y Romero, G.2006), planear es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias encaminadas a realizar los objetivos organizacionales. Constituye entonces, la etapa del proceso de gestión donde se deben identificar los objetivos a lograr, definir las prioridades y determinar los medios a utilizar, así como, la correcta utilización y/o aplicación de estos en el logro del fin esperado.

En tal sentido, López, J.A. (2009) plantea que la planeación es: la etapa que forma parte del proceso de gestión mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. Se toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

En la presente investigación, se asume a la planeación como la función del ciclo o proceso de gestión que tiene como objetivo la definición de estrategias, alternativas y prioridades, además establece las bases para el control y la mejora continua de la organización.

Las características o principios de la planeación son fundamentales y de aplicación general, que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Teniendo como base los criterios de los autores: Rodríguez J. L (2009), Seidel H (2009), López J. A. (2009), y otros, se definen como características o principios básicos de la planeación los siguientes:

✓ Completa: considera elementos materiales y humanos, identificando y asignando los medios necesarios y las responsabilidades a los miembros del equipo de trabajo, para llevar a cabo las actividades.

- ✓ Factible: define objetivos deseados o metas posibles de alcanzar de forma cuantitativa. Los objetivos deben ser realizables, pues es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- ✓ Coherente: los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
- ✓ Estable: tiene en cuenta la firmeza del curso establecido de las acciones, previendo que las mismas no cambien a menudo, sino únicamente por emergencias, para lo cual incluye el análisis de la certidumbre e incertidumbre.
- ✓ Flexible: permite resolver emergencias sin romper la estructura establecida, previendo el restablecimiento del procedimiento al cesar la emergencia. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- ✓ Continua: las acciones tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones solamente se agregan a las actividades ya establecidas. Estas modificaciones se realizan teniendo en cuenta la eficiencia de los planes y la inclusión de consideraciones competitivas, por lo que la planeación establece las bases para la ejecución y el control.

Teniendo en cuenta lo anterior, se mencionan a continuación algunas de las razones por las cuales es importante la planeación financiera (Morera, J. O 2009).

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos para la toma de decisiones, basando las mismas en hechos y no en improvisaciones.
2. Proporciona elementos para llevar a cabo el control, al establecer un esquema o modelo de trabajo.
3. Permite que todos los miembros de la empresa conozcan hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo visión de porvenir y fomentando logro y mejora continua.

5. Maximiza el aprovechamiento del tiempo, los recursos y los esfuerzos, en todos los niveles de la empresa.

En el propósito de cada plan y de todos los planes derivados, las operaciones administrativas de ejecución y control, están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la planeación lógicamente precede a todas las otras funciones de la gestión, se hace necesario entonces definir el término control.

La necesidad de la planeación financiera surge ya que la organización empresarial tiene agotadas sus posibilidades de crédito externo y, por tanto, necesita financiar su crecimiento para lo cual se establece como cierre la cifra de capital propio, lo que implica la necesidad de llevar a cabo ampliaciones de capital para financiar las nuevas necesidades. La estrategia de base va encaminada a “seguir contribuyendo a la organización empresarial o a permitir la entrada de nuevos socios, los cuales siguen apostando por la misma, aunque el crédito se haya restringido”. Al realizar un modelo de planeación financiera, es necesario establecer cómo se va a cerrar el balance previsional, o sea, cómo se garantiza que el activo y el pasivo + el patrimonio neto, cuadren. Lo más habitual es que el plan financiero contemple los activos y las inversiones necesarias para lograr los objetivos operativos de la empresa, y se busque la financiación que pueda dar soporte a dichos activos.

En una organización empresarial, la necesidad por tener planes financieros continuamente actualizados es prácticamente permanente. No obstante, hay circunstancias en las cuales un plan financiero adaptado a las mismas es ineludible:

- ✓ Ante una inversión importante, que obligue a la empresa a analizar su capacidad para afrontarla y las consecuencias de la misma.
- ✓ Ante una situación de crisis, que precise de un análisis riguroso por parte de la empresa para buscar posibles soluciones y anticipar sus consecuencias.
- ✓ Ante una valoración, en tanto que el valor de la empresa depende de su capacidad de generación de resultados en el futuro, las cuales habrán de derivarse de un plan financiero.
- ✓ En general siempre que la empresa esté inmersa en procesos de cambio, internos o externos, que requieran anticipar sus efectos sobre la misma.

La planeación financiera no es un fenómeno aislado, sino que está relacionado con las

normativas vigentes en el país y con el proceso de actualización del modelo económico.

En la actualidad no son pocas las organizaciones empresariales cubanas que se encuentran en una situación desfavorable, tanto desde el punto de vista económico como financiero. En tal sentido, se les exige a los dirigentes que asuman comportamientos lógicos a la hora de tomar decisiones, con la consecuente determinación, interpretación y evaluación del comportamiento de sus indicadores.

Con la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución plasmados en la Resolución del 8vo congreso que abarca los años del 2021 hasta el 2026, traza las direcciones principales de trabajo para el próximo quinquenio, y contribuye a encauzar las prioridades de la economía y la transformación del Modelo. Entre los 201 lineamientos que conforman el documento se encuentran entre las principales prioridades el fortalecer la gestión de los actores económicos, en especial la empresa estatal socialista como sujeto principal de la economía, incrementar las exportaciones y la sustitución efectiva de importaciones, recuperar y desarrollar el turismo y seguir priorizando el desarrollo y la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las esferas de la sociedad, en particular en las actividades productivas. Reconoce la importancia de la consolidación de la tarea Ordenamiento con los ajustes requeridos, en interés de alcanzar su objetivo estratégico, una mayor utilización de los instrumentos financieros en la conducción de la economía y avanzar en el logro de los equilibrios macro-económicos fundamentales. En el plan de desarrollo económico y social hasta el 2030 se establecen seis ejes estratégicos, en ellos se transversaliza el enfoque genérico, la reducción las desigualdades, el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y el cero hambre. Como elemento fundamental a tener en cuenta el sistema de trabajo formado a partir del plan de desarrollo se encuentra focalizado la atención en las principales problemáticas nacionales y no las funciones y competencias de las instituciones. Es el documento rector del sistema nacional de planificación, e incluye las estrategias, objetivos, y acciones generales en materia económica con una visión estratégica y consensuada a mediano y largo plazo.

En este sentido, aplican de manera general para las diferentes aristas de la gestión en la empresa, tanto desde el punto de vista de la legislación como de las materias de la gestión financiera.

Se distinguen de manera específica por su relación con el objetivo de esta investigación los siguientes:

✓ Decreto Ley No. 252. Anotado y Concordado Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

✓ Decreto Ley No. 281. Anotado y Concordado Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Gestión Empresarial Estatal.

La Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes se encuentra inmersa actualmente en el programa de recuperación y desarrollo ferroviario. Esto constituye un avance importante en las intenciones del país de recuperar y desarrollar el ferrocarril cubano que tanto auge tuvo años atrás, en respuesta a la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, así como, los ejes estratégicos para el 2030.

192. Desarrollar la metalurgia ferrosa, priorizando la ampliación de capacidades, la reducción de los consumos energéticos y la diversificación de la producción de laminados y de metales conformados, elevando su calidad.

194. Desarrollar la industria metal-mecánica y de bienes de capital, a partir de la reorganización productiva de las capacidades existentes, la recuperación y modernización de máquinas herramientas y equipos, y la realización de inversiones en nuevos procesos de mayor nivel tecnológico.

217. Garantizar la utilización de los esquemas y medios más eficientes para cada tipo de transportación, perfeccionando el Balance de Cargas, y logrando un adecuado funcionamiento de la cadena puerto-transporte-economía interna, aprovechando las ventajas comparativas del ferrocarril, del cabotaje, de las empresas especializadas y de la contenerización, logrando la integración multimodal.

218. Impulsar el programa de recuperación y desarrollo del ferrocarril dentro del proceso inversionista del país. Considerar fuentes de financiamiento a largo plazo. Culminar el perfeccionamiento del sistema, con énfasis en el rescate de la disciplina en el funcionamiento de la actividad ferroviaria.

1.3.Las empresas industriales dentro del sector empresarial cubano. Particularidades de la Industria Sidero Mecánica.

En la Constitución de la República se definió que la empresa: es el sujeto principal de la economía nacional, dispone de autonomía en su administración y gestión; desempeña el papel principal en la producción de bienes y servicios y cumple con sus responsabilidades sociales; de igual forma acotó que las principales industrias cubanas forman parte de la propiedad socialista de todo el pueblo¹¹. En tal sentido, según (Hernangomez JJ, 1998), existe una diferenciación entre el significado de organización con el de empresa, tendencia generalizada, que identifica cualquier acción organizada con una empresa. Otras definiciones están relacionadas con el papel de la empresa en la construcción de una sociedad mejor y más sustentable; la satisfacción de las necesidades de la generación presente; la creación de riquezas y el respeto de los valores sociales, por lo que también se define que la empresa contribuye al desarrollo sostenible de una nación (Arteaga H., 2016).

El sistema empresarial estatal industrial en Cuba, está conformado por empresas estatales fundamentalmente industriales y organizaciones superiores de dirección empresarial las cuales, en el contexto de la separación de las funciones estatales de las empresariales, son atendidas por el ministro de Industrias.

En este entramado, existen, en la actualidad, 10 tipos de industrias¹²; estas son: la industria azucarera, petroquímica, tabaco, construcción, níquel, acero, cemento, maquinaria agrícola, medicamentos y productos biotecnológicos. Les corresponde a las empresas estatales industriales, avanzar en la concreción de sus resultados productivos, económicos y financieros, perfeccionando de manera permanente el diseño de los diferentes sistemas acorde fundamentalmente con los cambios del entorno.

Ello implica avanzar en el ejercicio de otorgamiento de facultades y definir con precisión los límites de cada nivel de dirección en correspondencia con las

¹¹ Asamblea Nacional Del Poder Popular. Constitución de la República de Cuba. (GOC-2019-406-EX5). [Citado: 03/05/2020]. Disponible en: <http://gacetaoficial.gob.cu>

¹² Una empresa industrial es aquella que compra bienes o extrae materias primas y los vende previa transformación. Habitualmente, las empresas industriales, transforman bienes utilizando tecnología, maquinaria, herramientas y/o energía.

características de cada empresa con la finalidad de lograr mayor autonomía, efectividad y competitividad. Les compete priorizar la satisfacción de los sectores estratégicos que dinamizan la economía o contribuyen a su transformación estructural, avanzando en la modernización, desarrollo tecnológico y elevando su respuesta a las demandas de la economía.

En este contexto cobra especial vigencia las ideas del Che en 1961¹³, en relación con la necesidad de trabajar mejor, para garantizar productos con mejor calidad y en cantidades suficientes para satisfacer las demandas del pueblo. Esto significa trabajar de manera eficiente, eficaz, encadenado y enfocado a los objetivos propuestos por cada organización.

El Grupo Empresarial de la Industria Sidero-Mecánica (GESIME) es hoy una entidad fundamental a la hora del desarrollo de estrategias de trabajo dentro del sector, el cual surge para dirigir las políticas industriales de los sectores siderúrgicos, metalmeccánico y el reciclaje con el objetivo de impulsar el fortalecimiento, desarrollo e innovación de estos procesos.¹⁴

Con el nacimiento de GESIME, esa política se ha ido perfeccionando hasta lograr en la actualidad una industria sólida, a través de transformaciones y modernización de la tecnología y el afán de sobreponerse a complejidades objetivas. Por tales motivos, hoy día GESIME se ha convertido en el líder de la industria siderúrgica, metalmeccánica y del reciclaje en el país, pues satisface las necesidades del mercado nacional e internacional con productos y servicios de alta calidad. Para ello cuenta con un capital humano altamente calificado y comprometido con su trabajo, el cual no es otro que lograr un desarrollo continuo, la especialización y alcanzar una cultura empresarial, económica y política, lo que lo han convertido en un grupo competitivo a nivel internacional.

La organización superior de dirección empresarial (OSDE) GESIME atiende dos ramas de la industria: la siderurgia y la metalmeccánica.

¹³ Ernesto Che Guevara de la Serna (1961). Discurso en la Primera Reunión Nacional de Producción

¹⁴ Tomado de <https://www.sime.cu/> <https://www.mindus.gob.cu.>

La siderurgia cubana comprende la fabricación del acero (palanquilla y laminados largos), la generación de sus derivados, la transformación de los laminados largos y comercialización de los aceros importados, así como los servicios técnicos y tecnológicos asociados a esta industria.

La industria metalmecánica constituye un sustento al desarrollo de otras industrias y a la economía de un país, básicamente, para la fabricación de bienes de capital, bienes de consumo, productos intermedios, reparaciones y mantenimiento. Esta industria comprende 21 actividades industriales agrupadas en:

- ✓ Fabricación de estructuras metálicas: estructuras, productos metálicos, paneles, servicios de metales; carpinterías metálicas. Fabricación y ensamblaje de equipos: agrícolas, de la construcción; plantas industriales; ascensores; equipos médicos.
- ✓ Fabricación de equipos de transporte: fabricación, servicios automotores; ferroviarios. Servicios de reparación y mantenimiento: máquinas herramientas, calderas; montacargas. Aseguramiento de la industria: oleohidráulica; elementos de fijación; refractario; cables; básculas; grifería; envases metálicos.
- ✓ Servicios industriales de apoyo: fundición y forja, tratamiento térmico, tratamiento superficial, moldes y troqueles.

En cuanto a la sustitución de importaciones, se hace notar que en la actualidad existen 28 organizaciones que tributan con sus bienes y servicios a la labor acometida en la Zona Especial de Desarrollo Mariel (ZEDM). Otro elemento de su accionar va dirigido a incrementar los surtidos de productos y la integración de partes y piezas de producción nacional, aumentando el valor agregado, así como, la mayor eficiencia en los procesos inversionistas, y que estos rindan en el tiempo y se ejecuten con la calidad proyectada en los estudios de factibilidad. Por otra parte, se trabaja con el propósito de continuar la modernización de los planteles, a partir de las líneas de su política industrial aprobada, la búsqueda de mecanismos financieros y la realización de inversiones en procesos como la fundición, la forja y el tratamiento térmico, el

desarrollo de moldes y troqueles, la automatización de máquinas herramientas, el diseño y la impresión en 3D¹⁵.

Las líneas de desarrollo de GESIME responden a lo trazado en la estrategia de desarrollo del país hasta 2030, así como al programa de ciencia de la OSDE.

Esas líneas, se dirigen hacia el desarrollo tecnológico y de nuevos productos, vinculados fundamentalmente a los procesos inversionistas y donde se unen ciencia, innovación, investigación y diseño, para lo cual se cuenta con una base científico-técnica integrada por nueve entidades: tres centros de investigación, tres unidades desarrollo, un centro de tecnología y calidad y dos empresas de ingeniería unido al aporte de profesionales integrantes de las direcciones de tecnología y desarrollo de sus organizaciones.

Por otra parte cuenta con alianzas estratégicas y de colaboración con institutos, centros de investigaciones y proyectos de otras organizaciones nacionales, así como de empresas extranjeras y el apoyo de centros educacionales y cátedras dedicadas a la metalurgia, la mecánica, la ingeniería industrial y eléctrica, lo cual tiene una dinámica en ambos sentidos, tanto dedicadas al aprendizaje como a la investigación, teniendo en cuenta que en ellas se conciben proyectos para perfeccionar los métodos y procesos técnico-productivos como la fundición, forja, tratamiento térmico y superficial, soldadura, estudios metalográficos y de resistencia de materiales, fabricación y reparación de piezas de repuesto, así como el diseño y construcción de maquinarias.¹⁶ El Grupo Empresarial la Industria Sidero Mecánica está compuesto por 55 entidades, de ellas: 47 Empresas Independientes, una Unidad Presupuestada, una Sociedad Mercantil y seis Empresas Mixtas.

Entre las referidas empresas se encuentra la Empresa industrial ferroviaria “José Valdés Reyes”, donde se realiza la presente investigación.

¹⁵ Información aportada por Jorge Luis Suárez Rodríguez, vicepresidente del grupo empresarial GESIME, en el programa radio-televisivo “Mesa Redonda”, en fecha 26 enero 2021. Publicado en foro debate; <http://www.cubadebate.cu/columna/foro-debate/>

¹⁶ Información aportada por Mario Eduardo Hernández Arbucias, director de Desarrollo de GESIME, en el programa radio-televisivo “Mesa Redonda”, en fecha 26 enero 2021. Publicado en foro debate; <http://www.cubadebate.cu/columna/foro-debate/>

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

En cumplimiento del objetivo específico No. 2 de la presente investigación, en el presente capítulo se describe el procedimiento propuesto para lo cual se presentan las premisas para la implementación del procedimiento, se explican los métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación y por último se presenta la propuesta de procedimiento.

2.1. Premisas para la implementación del procedimiento.

A juicio del autor, y teniendo en cuenta los referentes presentados en el capítulo anterior, la planeación financiera es un procedimiento que consta de tres elementos fundamentales para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro y lograr con ello los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer; llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace¹⁷.

Como ya se mencionó anteriormente, la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” presenta una situación problemática referida a la carencia de una herramienta que le posibilite visualizar su futuro inmediato para enfrentar su actual situación financiera, la cual se considera desfavorable, lo cual le imprime una significativa importancia a la presente investigación dirigida a proponer un procedimiento para la planeación financiera. El mismo tiene como objetivo, disponer de una herramienta que le permita realizar la planeación financiera y proyectar el comportamiento de sus variables fundamentales en el futuro de manera tal, que la correcta combinación de las mismas la conduzca hacia mayores y mejores resultados.

Los objetivos específicos del procedimiento son:

1. Referir los elementos fundamentales que garanticen una correcta implementación de la planeación financiera, en las organizaciones empresariales.
2. Elevar la preparación de técnicos, especialistas y dirigentes en las materias relacionadas con la planeación financiera.
3. Contribuir a que la aplicación del procedimiento sea una práctica sistemática y relevante en el proceso de toma de decisiones.

¹⁷ Las fases del procedimiento que se propone fueron diseñadas, teniendo en cuenta estos tres objetivos.

4. Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua, el cambio y el crecimiento de las organizaciones empresariales.

En la actualidad, existen condiciones objetivas y subjetivas para la implementación de la propuesta de procedimiento.

✓ Condiciones objetivas: la entidad opera con los procedimientos de gestión de la calidad elaborados y puestos en prácticas con expediente entregado para su certificación por la Norma Cubana ISO: 2015 en diciembre de 2022. Además, se cuenta con la tecnología necesaria para llevar a cabo todas las actividades de la manera más eficiente posible, del mismo modo se facilitan las búsquedas de informaciones de interés a través del internet y las consultas que sean requeridas, de igual forma la organización empresarial cuenta con un consultor digital elaborado por la Empresa de Casa Consultora DISAIC. Se utiliza un sistema de contabilidad automatizado el *Versat Sarasola, versión 2.10* en el cual se llevan todos los registros contables del día. Por otra parte, se dispone de un ingeniero informático encargado de brindar ayuda a cualquier personal que esté interesado. La contabilidad se encuentra certificada por CIH (Centro Internacional de la Habana) con una calificación de razonable que es la máxima calificación que otorga el país a la contabilidad. La dirección contable-financiera cuenta con los recursos humanos disponibles y están totalmente capacitados para realizar las labores asignadas, donde cada uno de sus integrantes cumple eficientemente sus funciones.

✓ En cuanto a las condiciones subjetivas se tiene que la elaboración de la investigación ha sido productiva para el autor ya que al realizar la tesis en el mismo centro donde posteriormente debe realizar el servicio social pertinente esto le brinda la posibilidad de crear un estrecho vínculo trabajador-entidad, siempre contando con el apoyo de los especialistas, el director y el jefe económico.

Uno de los elementos con mayor trascendencia es la oportunidad que se le ofrece al investigador de continuar su capacitación y crecimiento profesional, el cual está dirigido a lograr una destreza en su puesto de trabajo y en un futuro también servir de ejemplo para nuevos trabajadores que empiecen en dicho centro. Igualmente, en correspondencia con la amplia experiencia que posee todo el grupo de trabajadores

se da lugar al momento en que surja una duda se tenga la opción de solicitarlos y se encuentren en total disposición de aclarar dichas interrogantes.

Además, se recolectaron importantes aportes que han contribuido a perfeccionar el procedimiento desde el punto de vista técnico y académico donde se tiene como objetivo aplicarlo en la entidad.

Al respecto, es importante destacar el apoyo recibido de parte de la tutora de la investigación la licenciada Midorys Pérez Cuellar, la directora de la organización empresarial, la ingeniera Geidy Taboada Romero y la directora contable financiera, la licenciada Lidanet Olga Abreu Oxamendi que cuenta con 4 años de experiencia en este cargo, las cuales han mostrado y concretado que su disposición a ayudar es una de sus principales virtudes.

2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizados en la investigación.

1. Método dialéctico materialista. (Moura, 2010).

En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, es el cómo se organiza una actividad. Como medio de cognición, es la vía empleada para reflejar en el pensamiento el objeto de estudio.

2. Métodos teóricos. (García Dihigo, Alonso Granados, & Cruz González, 2018).

Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Así pues, los métodos teóricos al utilizarse en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

✓ Análisis y síntesis. (García Dihigo, 2018).

El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

✓ Inducción - deducción. (García Dihigo, 2018).

La inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

Análisis histórico – lógico.

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo.

3. Métodos empíricos. (García Dihigo, Alonso Granados, & Cruz González, 2018).

Mediante los métodos empíricos, el investigador se sitúa en contacto directo con su objeto de estudio, en una forma práctica. Con este tipo de método, el investigador tratará de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación.

✓ Cuestionarios. (Sampieri Roberto, 1997).

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de éste. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: "cerradas" y "abiertas". Las preguntas "cerradas" contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. En cambio, las preguntas "abiertas" no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado, en teoría es infinito.

✓ La observación. (Bastar, 2012).

Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente. La palabra observación, se refiere básicamente a la percepción visual; se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas, registrando posibles respuestas. Observación directa en ella, el profesional investigador observa y recoge datos, producto de su observación.

✓ Entrevista. (Centty Villafuerte , 2006).

La entrevista es una conversación por lo cual se quiere averiguar datos específicos sobre la información requerida. Incluye la opción de selección previa a quien o quienes se va a realizar. Igualmente, no puede ser aplicada a cualquiera, sino establecer previamente con el entrevistado los objetivos, tiempo y la utilización de tales resultados. Una modalidad de la entrevista es el *focus group* o grupo de foco, entrevista que permite obtener mayor información en menor tiempo y menos recursos. Esta técnica tiene la desventaja de ser aplicada a pocas personas y de trabajar luego sobre aquellas respuestas que sean útiles; así mismo no garantiza que toda la intervención pueda ser asumida como objetiva.

✓ La Encuesta. (Centty Villafuerte , 2006).

Tiene la ventaja de formular preguntas a más personas quienes proporcionan información de sus condiciones económicas, familiares, sociales, culturales y Políticas y en los que el anonimato constituye una ventaja porque no puede personalizarse las respuestas. Su desventaja está en la garantía de su aplicación, porque al requerir la intervención de muchas personas no se puede asegurar que estos cumplan con el cometido de recoger información que se necesita, otra limitación proviene de la posible falsedad de las respuestas o cuando no se completa el cuestionario, no permitiendo establecer generalizaciones amplias.

✓ Entrevistas no estructuradas.

Como método empírico de investigación puede definirse como una conversación entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación donde intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

✓ Revisión documental.

Es la operación intelectual mediante la cual se extrae de un documento la esencia de su contenido informativo, mediante el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto. Posibilita adquirir conocimientos antecedentes de la organización referido al análisis, sus diferentes técnicas y arribar a conclusiones. Por tanto, se efectúa con el fin de profundizar en el tema objeto de estudio, su vigencia, teorías, y determinar los componentes básicos que sirvieron de apoyo para la conformación teórica del trabajo en cuestión.

✓ Métodos financieros. Método de análisis horizontal. (Gerencie.com, 2022).

El análisis horizontal de los estados financieros permite identificar las variaciones absolutas y relativas que ha sufrido la estructura financiera de la empresa en un año o periodo respecto al anterior. Esto nos permite identificar y determinar los cambios o variaciones que ha sufrido cada rubro del estado financiero con relación al año o periodo anterior con el cual se está haciendo la comparación. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

4. Técnicas estadísticas para el procesamiento y análisis de la información.

Muestreo no probabilístico. Depende del juicio personal del investigador, quien puede decidir de manera arbitraria o consiente que elementos va a incluir en la muestra (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004).

✓ Método de muestreo intencional o de conveniencia.

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en

anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige del investigador un conocimiento previo de la población.

✓ Tamaño de la muestra. (García Dihigo, 2018).

Como generalmente es muy difícil poder tomar datos de toda la población el segundo paso será la selección de la muestra. Una muestra es un subconjunto de la población sobre la cual se realizará alguna medición que permitirá conclusiones generalizables a toda la población.

5. Otros métodos de la investigación científica.

✓ Diagrama de Pareto.

El Análisis de Pareto es un procedimiento estadístico que busca descubrir, a partir de un análisis de informes de defectos o de quejas de clientes, cuáles “pocas causas vitales” son responsables de la mayoría de los problemas reportados. El viejo adagio dice que 80% de los problemas reportados pueden ser rastreados a 20% de las diversas causas esenciales. Concentrando los esfuerzos en corregir el 20% vital, se puede tener el mayor impacto inmediato en la calidad del producto.

2.3. Presentación de la propuesta de procedimiento.

En la actualidad existen procedimientos planeación financiera que no son más que los pasos a seguir o normativas para hacer efectiva esta actividad, sin embargo, paradójicamente en la bibliografía consultada aparecen muy pocas referencias sobre procedimientos realizar este tipo de trabajo; por ello la necesidad de realizar la propuesta de procedimiento.

A continuación, se presentan las fases, etapas y pasos del procedimiento propuesto que dan cumplimiento al objetivo de la investigación. Ver figura No. 3.

Fase 1. Planeación del estado deseado.

Etapas 1. Preparación de las condiciones para la planeación financiera.

Constituye la etapa inicial del procedimiento, y de su correcta conformación y posterior aplicación dependen los resultados que se obtengan. En la misma se prevén las actividades de organización acerca del proceso de planeación que se va a realizar, por tanto, se definen los parámetros fundamentales que construyan la línea a seguir para llevar a cabo el mismo.

Figura No. 3. Procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales.

<p>Fase 1. Planeación del estado deseado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1. Preparación de las condiciones para la planeación financiera. <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1. Conformar el grupo de trabajo para la planeación financiera. • Paso 2. Presentar la información general de la organización empresarial. • Paso 3. Establecer el período de análisis para la planeación financiera. • Paso 4. Realizar la preparación para el trabajo a desarrollar. • Etapa 2. Recolección y procesamiento de datos. <ul style="list-style-type: none"> • Paso 5. Introducir los datos de los estados financieros a utilizar. • Paso 6. Clasificar el tipo de organización empresarial. • Paso 7. Determinar el tamaño de la empresa. (Inversión). • Paso 8. Analizar el comportamiento de las ventas u operaciones.
<p>Fase 2. Implementación de la planeación financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 3. Pronósticos y previsiones. <ul style="list-style-type: none"> • Paso 9. Pronosticar el comportamiento de las cuentas contenidas en el Estado de Rendimiento Financiero, para el último período del año en curso. • Paso 10. Pronosticar el comportamiento de las cuentas contenidas en el Estado de Situación, para el último período del año en curso. • Paso 11. Seleccionar las variables para la propuesta de planeación financiera. • Paso 12. Determinar el índice comparativo general para la planeación financiera.
<p>Fase 3. Análisis Real.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 4. Estudio de la información organizada en la fase anterior. <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1. Detectar los problemas y sus respectivas causas. • Paso 2. Formulación de los juicios valorativos. • Paso 3. Analizar el resultado de la planeación financiera realizada. • Paso 4. Instaurar la mejora continua.

Fuente: elaboración propia.

Paso 1. Conformar el grupo de trabajo.

Para la conformación del grupo de trabajo, el primer elemento a tener en cuenta es la identificación del universo de los candidatos, que a su vez serán los responsables, junto a la dirección de la organización empresarial, de la correcta implementación del procedimiento, ya sea total o parcialmente. Para escoger las personas que conformarán el grupo de trabajo se aplica el método de muestreo intencional o de conveniencia¹⁸ debido al carácter heterogéneo de la planeación financiera, por lo que se necesitan especialistas de diferentes áreas, los cuales pueden ser considerados

¹⁸ El muestreo intencional o de conveniencia está entre los métodos de muestreo no probabilísticos más utilizados en la investigación científica: este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

como expertos. En el presente paso se utiliza el método de selección de expertos ¹⁹ y mediante la determinación del coeficiente de competencia (K) de los mismos se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación, los cuales serán *a posteriori*, los integrantes de los grupos de trabajo. Se aplica un cuestionario que permite la autoevaluación del conocimiento o información que tienen sobre la materia con la que se va a trabajar con la precisión de las variables que se van a medir; además se valoran un grupo de aspectos que influyen en el nivel de argumentación de los posibles expertos, sobre el tema a estudiar. Con la valoración de la experticia mediante la determinación de *K*, se toman en consideración como expertos, aquellos que hayan resultado con una competencia alta, no obstante, se puede valorar la utilización de expertos de competencia media en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos, sea alto de acuerdo a las características del experto y a las necesidades de la investigación. Con los expertos seleccionados se conforma el grupo de trabajo.

Paso 2. Presentar la información general de la organización empresarial.

Para llevar a cabo este paso, se propone ubicar a la organización empresarial en un contexto de desarrollo social y productivo/servicios. Se realiza teniendo en cuenta la información requerida en la planeación estratégica²⁰, a partir de una serie de elementos que dan una idea general de su situación actual. En la conformación de toda esta información se utilizan la observación, la revisión de documentos y la entrevista²¹.

Paso 3. Establecer el período de análisis.

Para llevar a cabo el estudio, se hace necesario establecer el período de análisis, teniendo en cuenta que las variables no se comportan de igual manera en todos los períodos; su variabilidad, o no, está en dependencia de disímiles factores, entre los

¹⁹ Se considera este método por su amplia utilización, su fácil aplicación y además porque el mismo permite validar la propuesta sustentada en los conocimientos, investigaciones, experiencia y estudios bibliográficos de los especialistas seleccionados.

²⁰ Se toma como referencia esta información debido a la relación de interdependencia que existe entre la planeación estratégica y la planeación financiera.

²¹ En el caso de la entrevista, se utilizan varias de sus clasificaciones en dependencia del elemento que se esté trabajando.

que se encuentran fundamentalmente, el momento en el cual se producen los hechos económicos en la organización empresarial, la legislación actual aprobada, así como, las normas y procedimientos establecidos.

Se utilizan en este paso los métodos de observación y análisis de documentos con el fin de argumentar, desde la ciencia, la selección que se realice.

Paso 4. Realizar la preparación para el trabajo a desarrollar.

La preparación, es una actividad de suma importancia en el ejercicio de planeación financiera. En la misma intervienen tanto los trabajadores, como los dirigentes administrativos y miembros de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa; en tal sentido es necesario lograr el convencimiento de la necesidad de su realización, así como, el impacto de sus resultados en el desempeño ulterior de la misma.

Etapa 2. Recolección y procesamiento de datos.

El proceso de recolección de la información se introducen los datos necesarios para conformar las series históricas como punto de partida para la futura planeación, por otra parte, se requiere clasificar la organización empresarial pues de ello depende que los resultados se ajusten a su realidad.

Paso 5. Introducir los datos de los estados financieros.

A los efectos de la presente investigación, se toman como referencia los estados financieros fundamentales; el Estado de Situación, que recoge la situación patrimonial de la OE en un momento dado y el Estado de Rendimiento Financiero que refleja el beneficio (*superávit*) o la pérdida (*déficit*) controlable de la misma. Para cumplimentar el presente paso se recogen los datos de los estados financieros, teniendo en cuenta el período de análisis establecido en el paso 3 del presente procedimiento. En tal sentido, se utilizan, fundamentalmente, las series históricas y las plataformas de *Microsoft Excel* para conformar una herramienta de trabajo.

Paso 6. Clasificar el tipo de organización empresarial.

Son varios los escritos que se presentan sobre este tema, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Para autores como (Raffino, 2020) y (Sánchez Galán, 2019) se clasifican según sus actividades en: sector primario, sector secundario y sector terciario; además se

clasifican, según la procedencia del capital en empresa pública, empresa privada, empresa mixta y empresas de autogestión; según su tamaño en pequeña empresa, mediana empresa, empresa grande; también se pueden considerar microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y empresa grande²². Según su constitución jurídica en Sociedades anónimas (SA), Sociedades de responsabilidad limitada (SRL), Cooperativas y Comanditarias. Teniendo en cuenta el momento actual que vive el país y en consideración a los cambios y transformaciones en los que está inmerso debido, fundamentalmente, a la implementación de los nuevos mecanismos derivados del proceso de reordenamiento económico indicado por su alta dirección, se consideran también entre las formas de organización empresarial las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) y cooperativas no agropecuarias (CNA), para las cuales son válidas las consideraciones que se establecen en el procedimiento que se propone. Por supuesto, se debe tener en cuenta la forma de organización y considerar, entonces las clasificaciones de empresa estatal socialista (autofinanciada) y unidad presupuestada.

Para llevar a cabo el presente paso se llevan a cabo dos actividades.

1. Establecer las clasificaciones de acuerdo a criterios de autores.
2. Establecer las clasificaciones de acuerdo a la composición de sus activos (recursos).

Para la realización de esta actividad se toman los saldos de las cuentas de activo, una vez aplicado el método de porcentos integrales y se resumen en activos circulantes (AC) y activos no circulantes (AnoC)²³.

Para la clasificación, de acuerdo a la composición del activo, se tiene en cuenta lo siguiente: a) empresa industrial o manufacturera. Significa que la entidad posee el peso mayor en los activos no circulantes (AnoC), por tanto, su rendimiento depende del uso de los mismos; b) empresa comercial. Significa que la entidad posee mayor cantidad de activos circulantes (AC), por tanto, su rendimiento va a depender en mayor

²² Estos criterios también se encuentran en el sitio web [https://www.reviso.com/es/diccionario/términos -contables](https://www.reviso.com/es/diccionario/términos-contables) y en <https://enciclopediaeconomica.com>. 14

²³De acuerdo a la consideración del autor, basado en el grado de liquidez de los activos, se consideran activos no circulantes a los activos a largo plazo, los activos fijos netos, los activos diferidos y a otros activos.

medida de la gestión operativa y c) empresa de servicios. Posee igual correspondencia entre (AC) y (AnoC), por tanto, su rendimiento depende de la propia gestión que realice la entidad y en mantener este equilibrio.

Paso 7. Determinar el tamaño de la empresa.

El presente paso está concebido como parte de las decisiones de inversión y constituye una de las más importantes. Tiene una estrecha relación con el paso anterior, pero va dirigido al alcance de los activos de la empresa.

Según la revisión de la literatura realizada por el autor, no existe una definición de cuál es el tamaño adecuado, o no, que indique que una organización empresarial pueda realizar sus operaciones de manera tal que garantice los objetivos para los que fue creada. No obstante, se hace necesario realizar este análisis, para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

✓ En un primer momento se analiza la edad de la organización empresarial, teniendo en cuenta el momento en que comienzan sus actividades²⁴; en este caso se recoge el valor de los activos correspondiente a un período anual.

La información se presenta de dos formas: 1) en valores absolutos, siempre que los períodos analizados presenten condiciones homogéneas y 2) en valores porcentuales con respecto al volumen de ventas, teniendo en cuenta que a través del tiempo las condiciones en las que se desenvuelve la empresa sufren variaciones debido a diferentes factores, tanto internos como externos.

✓ Por otra parte, se debe presentar el valor de los activos de la organización empresarial en el período definido en el paso 3 de la presente investigación.

En ambos casos se aplica el método de análisis horizontal a través del método de porcentajes, desde dos puntos de vista: 1) mediante la determinación de su comportamiento teniendo en cuenta el 1er año del análisis como año base, para evaluar su evolución a partir de un punto de partida y 2) con la evaluación de cada período con el anterior, para ver su desarrollo de un período a otro.

²⁴ En este caso se considera el comienzo en el momento en que se realiza el primer “asiento contable” para la creación de la misma; donde se debita el Activo y se acredita el Pasivo, si es un financiamiento externo o el Patrimonio, si es un financiamiento interno.

Paso 8. Analizar el comportamiento de las ventas u operaciones.

En la ejecución del presente paso se asume el criterio de (Espinosa Chongo, 2005), donde se plantea que las ventas constituyen la variable base o punto de partida que marca las pautas del comportamiento del resto de ellas. Es por esta razón que, en este paso, se debe analizar por parte del ejecutor, el valor del indicador ventas. En este sentido es importante identificar variaciones de tendencia, estacionales, cíclicas o aleatorias. Con esta información realiza un análisis cualitativo del comportamiento creciente o decreciente, así como, de la tendencia según los criterios de la autora mencionada anteriormente.

Fase 2. Implementación de la planeación financiera.

Etapas 3. Pronósticos y proyecciones.

Paso 9. Pronosticar, el último período del año en curso.

En el presente paso se realiza el pronóstico del comportamiento de las cuentas contenidas en los estados financieros, para el último período del año en curso.

✓ Para pronosticar los valores de las cuentas en el estado de rendimiento financiero se toma en consideración que el mismo presenta valores acumulados, por tanto, se realiza mediante el uso de la función de “Tendencia” en *Microsoft Excel*, en la cual se aplica, para su cálculo la siguiente sintaxis:

Tendencia = (conocido_y, [conocido_x], [nueva_matriz_x], [constante])

Donde: Conocido_y. Es el conjunto de valores de y que se conocen en la relación $y = mx + b$.

Conocido_x. Es un conjunto opcional de valores x que se conocen en la relación $y = mx + b$.

Nueva_matriz_x. Los nuevos valores de x para los cuales desea que Tendencia devuelva los valores de y correspondientes.

Constante. Es un valor lógico que especifica si fuerza la constante b para que sea igual a 0.

Si solo ha transcurrido un trimestre, o menos, y no se cuenta con información necesaria para aplicar esta función, se la aplica la tendencia a igual período, pero del año anterior.

✓ En el caso del estado de situación; se promedian los activos circulantes, siempre con la información del trimestre anterior, teniendo en cuenta que se prevé un comportamiento estable en este grupo; de existir activos a largo plazo y activos diferidos, se debe puntualizar cual será el comportamiento que se espera para estas

cuentas, tomando en consideración el análisis de la documentación primaria que dio origen a sus saldos; por su parte los activos fijos brutos se mantienen constantes teniendo en cuenta el criterio de que las adquisiciones de los mismos se realicen con frecuencia anual, no así la depreciación para la cual se aplica la función “tendencia”, explicada anteriormente. En cuanto a otros activos se promedia su valor, al igual que el activo circulante.

Para el promedio se utiliza la función “promedio” la cual Devuelve el promedio (media aritmética) de los argumentos que se seleccionen. Su Sintaxis es la siguiente:

PROMEDIO(número1, [número2],...)

Donde: Número1, es el primer número, o rango para el cual desea el promedio.

Número2, representa los números, referencias de celda o rangos adicionales para los que desea el promedio, hasta un máximo de 255.

La misma operatoria se realiza con los pasivos circulantes, teniendo en cuenta sus características; en cuanto a los pasivos a largo plazo, se mantiene constante para el resto del año, el valor registrado en el mes de enero; al igual que en los activos, para los pasivos diferidos, se debe puntualizar cual será el comportamiento que se espera para estas cuentas, tomando en consideración el análisis de la documentación primaria que dio origen a sus saldos. El análisis de las cuentas de patrimonio también es muy puntual, teniendo en cuenta las características de la organización empresarial donde se realiza la investigación.

Paso 10. Proyectar, los períodos de la planeación financiera.

En el presente paso se realiza la proyección del comportamiento de las cuentas contenidas en los estados financieros, para los períodos de la planeación financiera, en este caso, se realiza para el período subsiguiente y el resto de los períodos²⁵.

1. Para el período subsiguiente, en dependencia del momento en que se realice la investigación, se debe considerar lo siguiente:

Si la organización empresarial cuenta con la propuesta del plan para el próximo año, se toma esta información, ya sea que esté aprobado, o no. Si, por la fecha en que se realiza la investigación, aun no se ha elaborado esta propuesta; se pronostican las

²⁵ En el caso del período subsiguiente y el resto de los periodos, los pronósticos y proyecciones se realizan para un período anual.

variables, teniendo en cuenta la operatoria planteada en el paso anterior. Para el resto de los períodos de la planeación financiera se realiza de la siguiente forma:

2. En el estado de rendimiento financiero, para las ventas se evalúa un % de crecimiento, en consonancia con las estrategias futuras de la empresa; igualmente, para los costos y los gastos generales y de administración, se prevé un % de comportamiento con respecto a las ventas. Por su parte los gastos financieros se promedian y los impuestos, tasas y contribuciones se estiman que crezcan en la misma proporción de las ventas. Para el estado de situación se siguen los mismos principios que en paso anterior.

Paso 11. Seleccionar las variables para la propuesta de planeación financiera.

Para llevar a cabo este paso se identifican cuatro tipos de indicadores: indicadores económicos, indicadores financieros, indicadores contables e indicadores operacionales.

Para esta selección se utiliza la experticia del investigador (a) y el empleo de métodos empíricos, tales como, las entrevistas no estructuradas, la observación y la revisión de documentos. A partir de estos estudios, la investigación discurre sobre el empleo de un número razonable de indicadores que puedan, de alguna manera, cumplimentar los requisitos que contribuyan al logro del objetivo propuesto.²⁶ Para su determinación se les aplica un cuestionario a los miembros del equipo de trabajo.

Fase 3. Verificación de la eficiencia de la planeación.

Etapas 4. Propuestas y análisis.

Paso 12. Determinar el índice comparativo general para la planeación financiera.

Para medir el comportamiento general de la empresa en los diferentes períodos, de modo que se puedan hacer comparaciones entre dichos períodos en base a varios indicadores que influyen en el estado financiero de la misma, se propone el empleo de un índice propuesto en (Aguilar-León & Tito-Corrioso, 2021) y (Tito-Corrioso, Borges-Trenard, Borges-Quintana, Rojas, & Sosa-Gómez, 2021) para otros escenarios. En esta Tesis se propone por primera vez su empleo en el sector financiero. Se hará

²⁶ Criterio del autor a partir de las investigaciones sobre la propuesta y aplicación de procedimientos para la determinación de un índice integral de eficiencia financiera de los autores Dr.C Daisy Espinosa Chongo y Lic. Yasmany Lamar Rodríguez. Universidad de Matanzas.

referencia a este índice como Índice Comparativo General para la Planeación Financiera (ICGPF). A continuación, se describe la estructura del ICGPF cuya fórmula general es:

$$ICGPF(P_i) = \sum_{j=1}^k u_j (T + (-1)^T \frac{I_j[P_i]}{\sum_{r=1}^n I_j[P_r]})$$

Donde: k es la cantidad de indicadores o variables a evaluar; n es la cantidad de períodos; P_i es el período para el cual se calcula el índice; I_j es el indicador o variable que se evalúa; $I_j[P_i]$ es el valor que toma la variable o indicador I_j en el período P_i , no debe entenderse como que I_j es una función y P_i es la variable independiente en tal sentido es que se incluyen los corchetes y no paréntesis, para hacer referencia precisamente sólo al valor que le corresponde a I_j en el período para el cual se calcula el índice. El parámetro u_j representa los pesos o ponderaciones y están entre 0 y 1 sujetos a la condición: $\sum_{s=1}^k u_s = 1$, o sea, la suma de todos los pesos u_j debe ser 1. Finalmente, el parámetro T toma únicamente los dos valores 0 ó 1, en dependencia del tipo de indicador a evaluar: variables de crecimiento, para las cuales $T = 0$; y variables de decrecimiento para las que $T = 1$.

Paso 13. Detectar los problemas y sus respectivas causas.

En este paso se realiza una búsqueda de las principales dificultades que presenta la empresa para que sean tomados en cuenta en el análisis posterior de la planeación financiera. En la formulación de los juicios valorativos se debe tener en cuenta el criterio también de los trabajadores y directivos de la empresa, para lo cual se pueden aplicar métodos empíricos de la investigación.

Paso 14. Analizar el resultado de la planeación financiera realizada.

En este paso se realiza un análisis, tomando en cuenta los estados financieros proyectados, mediante las técnicas de análisis financiero conocidas.

Capítulo III. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO, EN LA EMPRESA INDUSTRIAL FERROVIARIA "JOSÉ VALDÉS REYES"

Como aspecto esencial en el logro del objetivo que se persigue, resulta necesaria la aplicación del procedimiento propuesto, la cual se realiza en cumplimiento del objetivo No.3 de la presente investigación.

3.1. Presentación de los resultados de la aplicación del procedimiento.

Fase 1. Planeación del estado deseado.

Etapas 1. Preparación de las condiciones para la planeación financiera.

Paso 1. Conformar el grupo de trabajo.

La identificación del universo de los candidatos para conformar el grupo de trabajo, se aplicó el método de muestreo intencional o de conveniencia, para lo cual se tomó una población (N) de 70 trabajadores. Se consideró la estimación de un 0,95 de nivel de confianza (Z); con 0,30 como probabilidad de éxito o proporción esperada (p); por ende 0,70 como probabilidad de fracaso (q) y se estimó 0,10 de precisión absoluta (d); con lo cual se obtuvo como resultado un tamaño de muestra (n) de 15 candidatos; de ellos son directivos de la empresa (4); personal del área contable financiera (2); otros especialistas de la empresa (3); profesores y/o estudiantes de la universidad de Matanzas (6). O sea 9 (60%) internos y 6 (40%) externos, según estas categorías.

Para la selección de los especialistas se utilizó el método de expertos, mediante la determinación del coeficiente de competencia (K) de los mismos. En la valoración para el nivel de los candidatos seleccionados se aplicaron dos cuestionarios; ver anexo 1.

Como resultado se obtuvo que 8 (53%) de los 15 candidatos resultaron con un coeficiente K por encima de 0.80, lo cual significa una competencia alta, y 7 (47%) por debajo de 0.80, en este caso con una competencia media.

Como en la aplicación del método se puede valorar la utilización de expertos de competencia media, se decidió considerar a los estudiantes Roxana Natalie Guillén Torres y Yoel David Sanabria Fernández²⁷ como parte del grupo de trabajo, en consideración a su participación como investigadores en el presente trabajo. Esta decisión se toma, teniendo en cuenta que ambos han adquirido durante la carrera una

²⁷ Autor de la presente investigación.

formación inicial en materias financieras basado, fundamentalmente, en el hecho de haber recibido las asignaturas correspondientes a la disciplina “Dirección y Gestión Empresarial” en las cuales han aprendido y aplicado métodos para la solución de problemas referentes a la gestión financiera empresarial. Por otra parte, tanto en la realización de las prácticas laborales como en las visitas realizadas a la empresa en busca de información y conocimiento para el desarrollo de la investigación se ha establecido una estrecha relación entre los estudiantes y los trabajadores. Con los expertos seleccionados se conformó el grupo de trabajo, conformado por los 8 especialistas seleccionados y los 2 estudiantes. Ver tabla No.1.

Tabla No. 1. Resultados de la aplicación del método de expertos para conformar el grupo de trabajo.

Categoría, Nombres y Apellidos	Ka	Kc	K	Nivel de Competencia	Experticia
MSc. Geidy Taboada Romero	0.77	0.90	0.84		
Lic. Lidanet Olga Abreu Oyamendi	0.79	1.00	0.90	Alta	Experto
Ing. Loraine Cervantes Tarifa	0.54	0.80	0.67	Alta	Experto
Lic. Nieves Díaz Rodríguez	0.64	0.80	0.72	Media	
Lic. Midorys Pérez Cuellar	0.81	0.90	0.86	Media	
Tec. Roxana Pérez Elasafiris	0.80	0.80	0.80	Alta	Experto
Est. Yoel David Sanabria Fernández	0.84	0.70	0.77	Alta	Experto
Lic. Luisa Rodríguez Fajardo	0.96	0.80	0.88	Media	
MSc. Liset Arencibia Díaz	0.85	1.00	0.93	Alta	Experto
MSc. Gisselle González González	0.88	0.80	0.84	Alta	Experto
Est. Roxana Natalie Guillen Torres	0.76	0.50	0.63	Alta	Experto
MSc. Gretell Sánchez Fernández	0.90	0.90	0.90	Media	
Ing. Ernesto Alonso Falcón	0.67	0.50	0.59	Alta	Experto
MSc. Alex Nodarse Pedroso	0.77	0.70	0.74	Media	
Ing. Nayara Leal Bautista	0.72	0.70	0.71	Media	
MSc. Geidy Taboada Romero	0.77	0.90	0.84	Media	

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Presentar la información general de la organización empresarial.

La información general de la organización empresarial se presenta en anexo No. 2.

Paso 3. Establecer el período de análisis.

En la determinación del período de análisis se tuvo en cuenta el 2022 como el año en curso; luego se tomó el 2021 con información de las series históricas por tanto se

consideraron los años del 2023 al 2025 para la planeación financiera. De esta manera queda conformada la información para cinco (5) años.

Es válido señalar que se toma solamente como serie histórica el año 2021 ya que a partir de esta fecha se implementó la tarea ordenamiento la cual consistió en la unificación monetaria y cambiaria, el incremento de los precios y salarios, así como una reducción de subsidios y la consecuente devaluación del peso cubano (CUP). Este proceso trajo como consecuencia un cambio significativo en los valores de la información registrada en los estados financieros, por tanto, resulta improcedente realizar comparaciones de la información antes de ordenamiento con la que se presenta después del mismo.

Paso 4. Realizar la preparación para el trabajo a desarrollar.

Después de conformado el grupo de trabajo se comunicó mediante una reunión el objetivo de la investigación y se impartió una capacitación que abordó el uso de las herramientas definidas en el procedimiento. En cuanto a la preparación de los trabajadores, dirigentes administrativos y miembros de las organizaciones políticas y de masas, la información se brindó en un matutino por parte del autor de la presente investigación y la directora del área contable financiera, Lic. Lidanet Olga Abreu Oxamendi, quien además es consultante en la misma. En este matutino se explicaron los pormenores del trabajo y se entrevistaron 11 personas, a los cuales se les aplicó un cuestionario con el objetivo de conocer la pertinencia de la investigación. Ver anexo No. 3 (pregunta 1 – 5).

De ellos 6 (55%) son dirigentes y 5 (45%) no lo son y la mayor cantidad, o sea, 9 (82%) tienen menos de 5 años de experiencia, 1 (9%) está entre 6 y 10 años y 1 (9%) está entre 20 y 35 años en la actividad que realizan.

En cuanto a su conocimiento sobre la planeación financiera, en organizaciones empresariales, 10 (91%) de los entrevistados conocen sobre el tema y solo 1 (9%) no lo conoce. Al indagar sobre la importancia de realizar, periódicamente, la planeación financiera en la empresa, los 11 entrevistados (100%) respondieron afirmativamente; los argumentos van dirigidos hacia los siguientes elementos: 1) la importancia de conocer el flujo y la capacidad financiera; 2) para estar actualizados en la situación de finanzas, las operaciones y el funcionamiento de la empresa; 3) permite una mejor

gestión económica y financiamiento de la empresa; 4) para prever la situación de las finanzas de cada entidad y; 5) para tener un mayor control de los recursos de la entidad y administrarlos de manera adecuada buscando siempre beneficios.

A la pregunta sobre relación oportuna entre la planeación financiera de la empresa y las inversiones que pretenden realizar en el futuro, 10 (91%) respondieron afirmativamente y 1 (9%) planteó no conocer sobre el tema. Además, se dieron los siguientes criterios: 1) para lograr una planificación a partir de los resultados; y 2) de una buena planificación financiera dependen las inversiones que se realicen y su fondo de recuperación.

La capacitación del equipo de trabajo estuvo encaminada a los detalles técnicos del procedimiento, para así lograr que conocieran del tema y aportaran todos sus conocimientos y habilidades. Se les comunicó el alcance y los objetivos del trabajo que realizarían, en aras de que se sintieran comprometidos con el mismo. El desarrollo de una serie de actividades de capacitación, la familiarización con la planeación financiera y con el procedimiento en particular, conllevó al desarrollo óptimo de la investigación. En el cuadro No. 1 se muestran las actividades realizadas dentro de la capacitación.

Cuadro No. 1. Actividades de capacitación para la preparación del personal.

Actividad	Objetivo
Presentación de la metodología.	Presentar las fases, etapas y pasos del procedimiento propuesto.
Explicación de herramientas a utilizar en el procedimiento.	Explicar los métodos y técnicas utilizados en cada uno de los pasos que componen el procedimiento, así como, los utilizados para el desarrollo de la investigación.
Recogida de criterios dirigidos a evaluar los resultados de la investigación.	Aplicar entrevistas, cuestionarios y otros métodos de recolección de datos para la evaluación de los resultados de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Etapas 2. Recolección y procesamiento de datos.

Paso 5. Introducir los datos de los estados financieros.

En la concreción del presente paso se recogen los datos de los estados financieros, teniendo en cuenta el período de análisis establecido en el paso 3, mediante el *Microsoft Excel* utilizado como herramienta de trabajo. Con esta información se procede a realizar el procesamiento de la información pertinente.

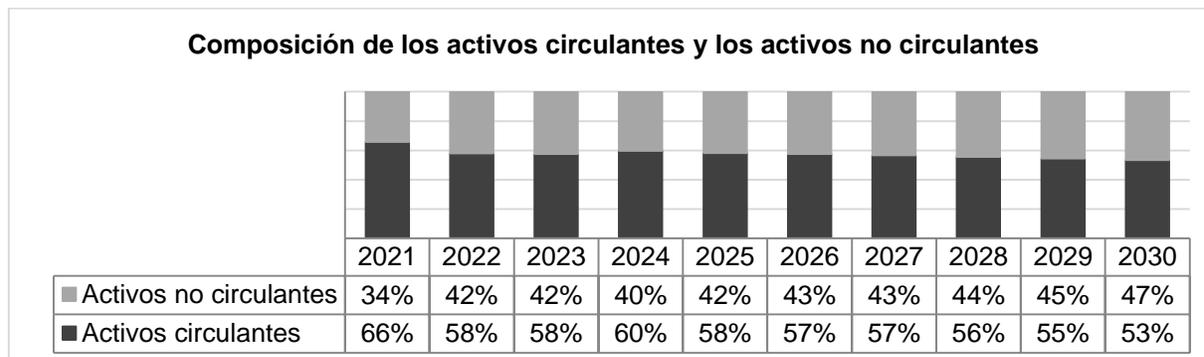
Paso 6. Clasificar el tipo de organización empresarial.

Teniendo en cuenta las clasificaciones mencionadas en el capítulo II, a juicio del autor, la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” se clasifica de la siguiente forma:

- ✓ Según sus actividades: sector secundario; ya que su tarea está basada en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado, o sea, se dedica a la transformación de bienes.
- ✓ Según la procedencia del capital: en empresa pública; ya que pertenece al sector público, de administración local.
- ✓ Según su tamaño: en mediana empresa; ya que posee capacidades tecnológicas, en menor medida que las empresas grandes y cuenta con una cantidad de trabajadores entre 50 y 250.
- ✓ Según su forma de organización: empresa estatal socialista (autofinanciada), la cual cuenta con un patrimonio estatal.

Luego del análisis realizado, se obtiene como resultado que la correspondencia entre los activos circulantes y activos no circulantes de la empresa es casi del 50%, lo que hace que clasifique como una empresa de servicios. Este resultado pudiera ser contrastante atendiendo a la propia nomenclatura de la misma y el tipo de producción que en ella se realiza, sin embargo, este comportamiento está avalado por las proyecciones futuras en cuanto a los servicios que se prevé que la misma ofrezca. Ver gráfico No.1.

Gráfico No. 1. Composición de los activos circulantes y no circulantes.



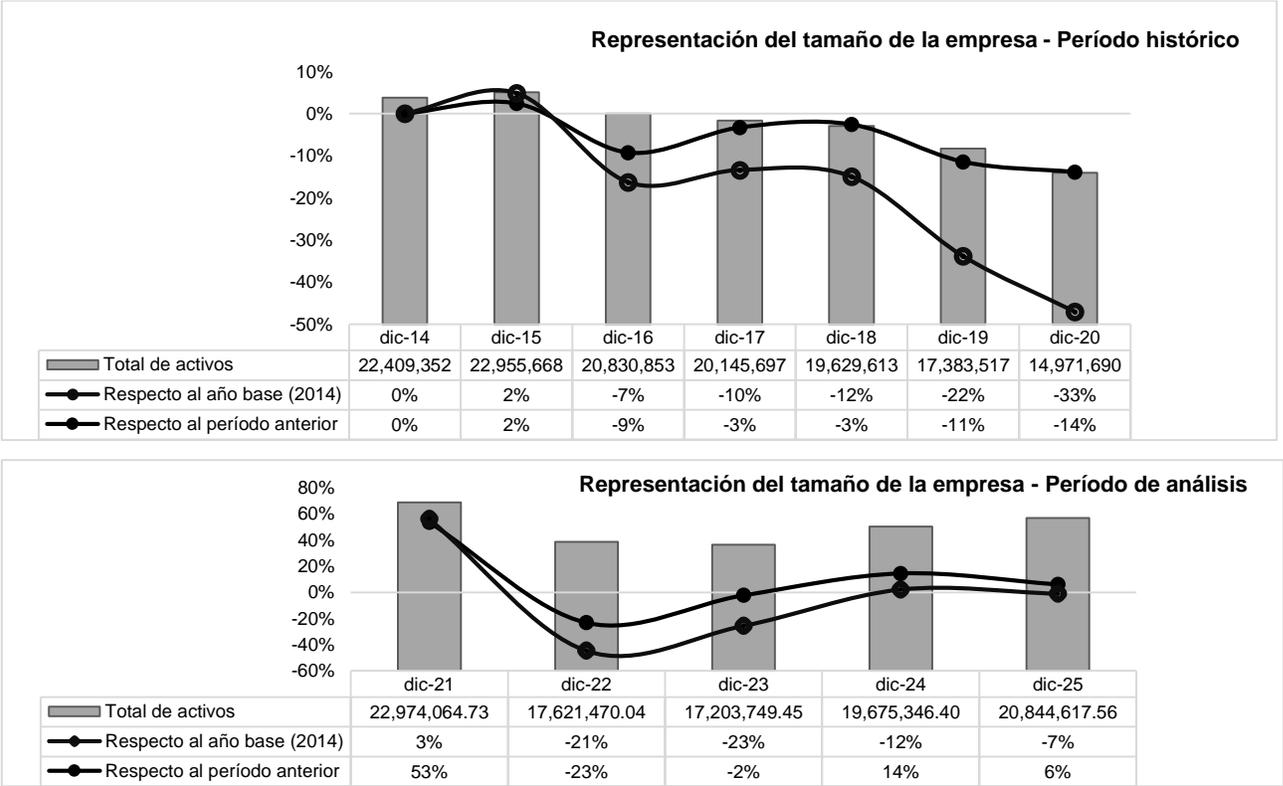
Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto positivo a señalar es el hecho del aumento significativo en los activos no circulantes el cual está fundamentado en la adquisición de activos fijos tangibles para el crecimiento que prevé alcanzar la empresa.

Paso 7. Determinar el tamaño de la empresa.

En la determinación del tamaño de la empresa, medido desde el volumen total de activo se puede concluir que la misma tiene un comportamiento irregular. Cuando se analiza el período histórico, o sea desde la conformación oficial de la empresa hasta el 2020²⁸ se aprecia un crecimiento sostenido del valor de sus activos lo cual continúa para el 2021²⁹, sobre todo con respecto al año base. Ver gráfico No. 2.

Gráfico No. 2. Representación del tamaño de la empresa, para el período histórico y el período de análisis.



Fuente: elaboración propia.

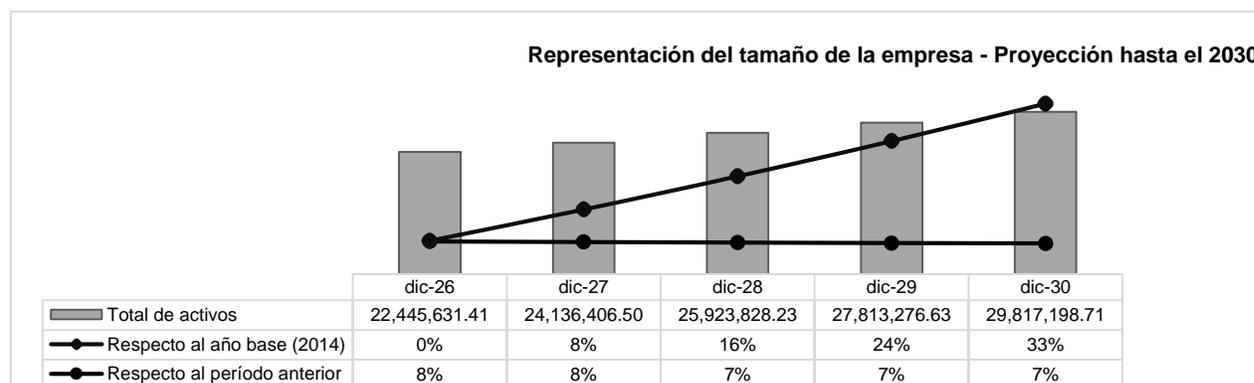
Es solo a partir de la previsión para el cierre 2022 (año en curso) y la proyección para períodos futuros que se aprecia un incremento de los activos, motivado

²⁸ Último año de operaciones antes de la tarea “ordenamiento”.

²⁹ Año base para el nuevo análisis debido al comienzo de la tarea “ordenamiento”.

fundamentalmente por la necesidad de implementar las siguientes previsiones estratégicas. Ver gráfico No. 3.

Gráfico No. 3. Representación del tamaño de la empresa, para la proyección hasta el 2030.



Fuente: elaboración propia.

Las estrategias futuras que se prevén van en las siguientes direcciones:

1. Potenciar el encadenamiento con los sectores estratégicos, así como con todos los actores de la economía. Impulsar la estrategia de sustitución de importaciones.

✓ Continuar identificando partes y piezas de los equipos ferroviarios que puedan ser producidos en la industria (Programa de Piezas de Repuesto).

✓ Identificar producciones que puedan propiciar encadenamientos productivos. (Ferrobús).

✓ Identificar producciones que puedan ser realizadas en la empresa y permiten sustituir importaciones. (Vagonetas refractarios, Carretillas del IDA, Conductor).

✓ Realizar intercambios de trabajo con ZEDM MARIEL, ALMEST, MINTUR, AZCUBA, CUPET para la identificación de nuevas fuentes de empleo.

✓ Identificar productos que puedan ser comercializados en las Tiendas en MLC.

2. Modernizar la infraestructura tecnológica y los procesos industriales a partir de las inversiones y negocios con capital extranjero.

✓ Concluir preparación de la pequeña inversión en el taller de producción con la empresa Veya Invest que permitirá crear un centro de maquinado de ruedas y adquirir el equipamiento necesario para aumentar la productividad de la fábrica.

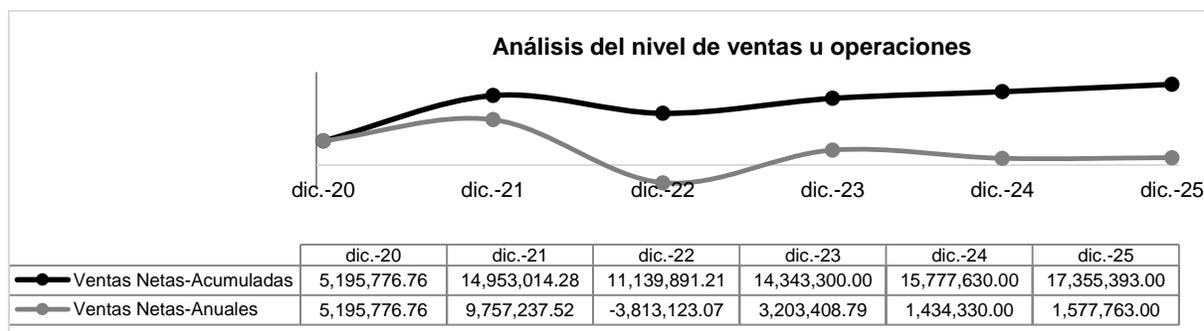
3. Desarrollar la innovación y la integración con las universidades y los centros de investigación.

- ✓ El Ferrobús Cubano es uno de los proyectos de desarrollo financiados por el grupo de manera excepcional a través del fondo del FONCI.
 - ✓ Continuar identificando proyectos que permita la integración con las Universidades y puedan ser financiados a través del fondo de GESIME. (Proyecto de Sistema Tribológico Universidad de Camagüey)
 - ✓ Incentivar la formación del capital humano (postgrados, tesis, maestrías, doctorados).
4. Precisar mercados metas y diseñar una concepción de exportación de producciones y servicios industriales.
- ✓ Seguir trabajando en una propuesta de negocio (AEI) con la firma rusa RMRail para prestar servicios de garantía y posventa de los equipos comercializados por ellos en Cuba y el Caribe.

Paso 8. Analizar el comportamiento de las ventas u operaciones.

Al analizar las ventas en el período de estudio 2021-2025, puede verse, al igual que en caso de los activos, un decrecimiento para 2021, situación está que en la planeación para períodos futuros se revierte mediante la estimación de crecimientos por valores aproximados del 30% anual para cumplimentar las proyecciones estratégicas planteadas en el paso anterior. Ver gráfico No.4.

Gráfico No.4. Comportamiento de las ventas u operaciones.



Fase 2. Implementación de la planeación financiera.

Etapas 3. Pronósticos y previsiones.

Paso 9. Pronosticar, el último período del año en curso.

El pronóstico del comportamiento de las cuentas contenidas en el Estado de Rendimiento Financiero, para el último período del año en curso se realizó mediante el uso del *Microsoft Excel* en tabla habilitada a los efectos, la cual, debido a su

magnitud y el contenido de la información, no se muestra en el presente documento; esta herramienta fue elaborada tomando como base la proforma de los estados financieros vigente en el país.

Paso 10. Proyectar, los períodos de la planeación financiera.

La proyección de los activos fijos se realizó, teniendo en cuenta las siguientes estrategias que se está planteando la empresa.

- ✓ Construcción de una fábrica para producir pintura.
- ✓ Se quiere empezar a producir adocreto ya que este es un producto muy demandado en el municipio de Cárdenas para los materiales de la construcción y sería una viable alternativa debido a que en la actualidad nadie lo elabora.
- ✓ La creación de un proyecto en asociación con TRD sobre el ensamble de motorinas eléctricas el cual se quiere llevar a cabo en la empresa industrial ferroviaria José Valdés Reyes.
- ✓ Echar a andar la confección de la carpintería de aluminio en contribución con ALMEST pues estos presentan el financiamiento necesario para reactivar la carpintería que se tiene paralizada por falta de materias primas.
- ✓ Se tiene como estrategia el arrendamiento de locales pues la entidad es extensa en terreno y se tiene espacios en desuso; normalmente esto se lleva a cabo con las formas de gestión no estatal: MIPYMES (micro pequeñas y medianas empresas), cooperativas y TCP (trabajadores por cuenta propia) ya que generalmente las formas de gestión estatales si tienen locales asignados por el Estado.
- ✓ Por otra parte, debido a las transformaciones que se han llevado a cabo dentro del modelo económico cubano y el surgimiento de los nuevos actores económicos se ha tomado la tarea de adentrarse en este nuevo mercado.

Paso 11. Seleccionar las variables para la propuesta de planeación financiera.

La selección de las variables se realizó mediante el Diagrama de Pareto, utilizado con el fin de determinar las variables más significativas que incidieron en el resultado, para ello se reunió el grupo de trabajo conformado en el paso 1 y se le pidió que diera su criterio sobre el grado de importancia que presenta en la empresa, cada indicador seleccionado. Ver anexo No.4 y anexo 5.

A continuación, se presentan las variables seleccionadas para el estudio con su peso correspondiente. Ver tabla No.2.

Tabla No. 2. Variables seleccionadas para la planeación financiera.

No.	Variables	Peso
1	Productividad del Trabajo	0,07
2	Rentabilidad / Ventas	0,07
3	Utilidad (mensual)	0,07
4	Rentabilidad económica	0,06
5	Rentabilidad financiera	0,06
6	Ventas por trabajadores	0,06
7	Ventas netas (mensuales)	0,06
8	Rotación de inventarios	0,06
9	Valor Agregado Bruto (VAB)	0,05
10	Solvencia	0,05
11	Número de clientes	0,05
12	Liquidez circulante	0,05
13	Gastos Generales y de Administración (mensuales)	0,04
14	Capital de trabajo	0,04
15	Cantidad de profesionales	0,04
16	Cuentas por Cobrar / Ventas netas mensuales	0,04
17	Inventarios ociosos y de lento movimiento	0,04
18	Costo por peso de ventas	0,04
19	Gastos por Pérdidas y (Pérdidas y Faltantes) y Financieros mensuales	0,04
20	Rotación del Activo Fijo	0,02

Fuente: elaboración propia.

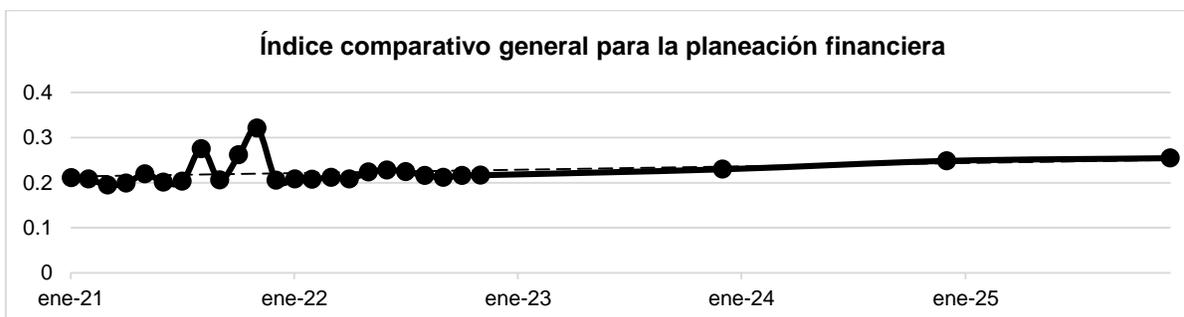
Fase 3. Verificación de la eficiencia de la planeación.

Etapa 4. Propuestas y análisis.

Paso 12. Determinar el índice comparativo general para la planeación financiera.

Una vez determinadas las variables se procede a calcular y representar el índice, según se muestra en el gráfico No. 5.

Gráfico No. 5. Índice comparativo general para la planeación financiera.

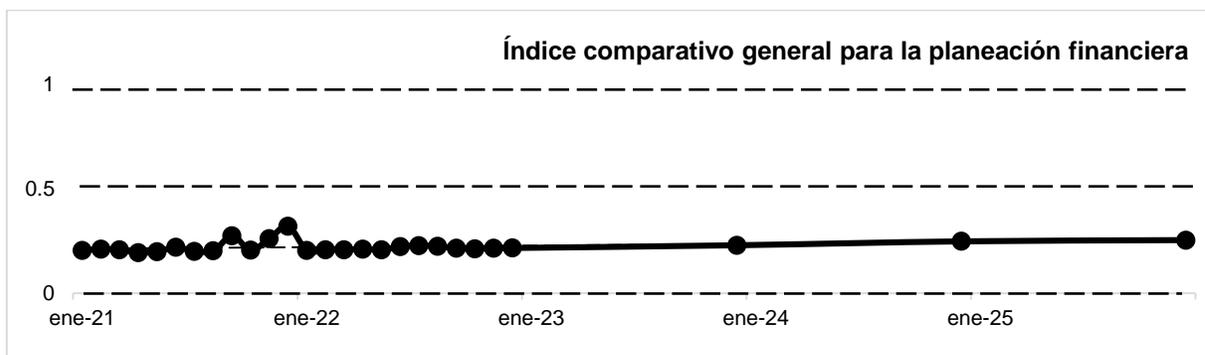


Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que el índice tiene un comportamiento irregular en el período enero-diciembre 2021; logra una cierta estabilidad en el 2022, por lo que se proyecta y pronostica un crecimiento ligero pero estable hasta 2022.

Es válido señalar que, aunque se representa un crecimiento para el período 2023-2025, este es muy discreto, ya que el indicado r no sobrepasa el valor 0,5, o sea la media. Ver gráfico No. 6.

Gráfico No. 6. Posición del índice comparativo general para la planeación financiera.



Fuente: elaboración propia.

Paso 13. Detectar los problemas y sus respectivas causas.

La situación financiera que presenta la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, en estos momentos, está motivada por la falta de ingresos por concepto de ventas, lo cual está dado principalmente por el déficit energético y la falta de materias primas fundamentales; los cuales no permiten que los miembros de la entidad trabajen de la manera más eficiente y óptima posible; otro problema que afecta conjuntamente a dicha situación es la no demanda de su principal cliente “Ferrocarriles de Cuba” ya que dicho centro tiene como principal objetivo la creación y reparación de equipos ferroviarios.

En la entrevista realizada también se indagó sobre la situación actual de la empresa a través de un cuestionario. Ver anexo No.3 (pregunta 6 – 7). En este caso, la totalidad de los entrevistados 11 (100%) es del criterio que la empresa no posee facilidades para seguir invirtiendo, lo cual argumentan con lo siguiente: 1) la empresa no posee una estabilización del proceso productivo y del mercado por lo que el nivel de ingresos no es óptimo para un estado financiero favorable y sostenido; 2) no tiene capital suficiente; 3) no cuenta con liquidez ni solvencia para ello; 4) tiene falta de materias

primas; y 5) no cuenta con capital de trabajo para ello. En tal sentido se identificaron las siguientes debilidades.

Aseguramiento del mercado. Estabilización de la producción. Falta de organización. Falta de efectivo. Falta de capital. Falta de personal capacitado. Tecnología obsoleta. Poca demanda para inversiones. Poco conocimiento sobre el tema de la investigación.

Conclusiones

1. La sistematización de los elementos teóricos – metodológicos permitió referenciar los conceptos fundamentales sobre la planeación financiera, en organizaciones empresariales, así como ampliar los conocimientos sobre las características y la posición actual del sector industrial en el país.
2. La propuesta de procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales, permite a este tipo de entidades, contar con una herramienta que le permite visualizar su futuro y con ello tomar medidas oportunas para la toma de decisiones adecuadas.
3. Los resultados de la aplicación del procedimiento, en la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” mostraron cuales son las variables financieras a las cuales la empresa debe poner atención para revertir su situación financiera actual, la cual es desfavorable.

Recomendaciones

Una vez culminada la investigación, se recomienda a la dirección contable financiera de la empresa, lo siguiente:

- ✓ Utilizar el presente trabajo de diploma como material de apoyo para facilitar la implementación del procedimiento, así como, su generalización tanto en la empresa como en otras entidades del sector.
- ✓ Aplicar de manera sistemática e integral el procedimiento, el cual constituye una herramienta eficaz en su desempeño, adecuándolo aún más a las características propias de la empresa.

Por su parte, se recomienda al departamento docente de la carrera de licenciatura en economía:

- ✓ La inclusión de los temas que en el presente trabajo se abordan como parte de los contenidos de las asignaturas que tienen que ver con la administración financiera empresarial.

Bibliografía

- ✓ Aguilar-León, B., & Tito-Corrioso, O. (2021). Evaluación competitiva en el proceso de enseñanza–aprendizaje de la Matemática. Universidad de Guantánamo, Cuba. Revista EduSol. Vol. 21. Núm. Esp. Publicada en línea: noviembre de 2021 (<http://edusol.cug.co.cu>). ISSN: 1729-8091.
- ✓ Almaguer López, R. A. (2012). Diccionario de Contabilidad y Auditoría. Primera Edición, 2009. Segunda Edición, 2012, Actualizada. ISBN 978-959-06-1440-8. Instituto Cubano del Libro. Ciudad de La Habana, Cuba. La Habana, La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- ✓ Álvarez E. L. y Alvarez. M. . (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: Una revisión y análisis bibliométrico. Revista Investigación Administrativa. ISSN 2248-7678.
- ✓ Arguedas Sanz, R., & Morales-Arce Macías, R. (2001). Introducción a las finanzas para estudiantes de economía. Editorial UNED. ISBN 978-84-362-4307-9. 1056 páginas. Colección Unidad Didáctica. Disponible en <https://static.bookcovers.es>.
- ✓ Arteaga H., I. M. (2016). La ciencia de la administración de empresas. [Fecha de consulta: 20/10/2022. ISSN: 2477-881. Disponible en: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.], ISSN: 2477-881,.
- ✓ Bastar, S. G. (2012). Metodología de la Investigación. Ciudad de México. Recuperado el 15 de marzo de 2020
- ✓ Busom I., V. J. (2017). Innovation, Public Support, and Productivity in Colombia. A Cross-industry Comparison, World Development. Revista: ScienceDirect. (99), p. 75-94. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.07.005>.
- ✓ Centty Villafuerte , D. B. (julio de 2006). Manual Metodológico para el investigador científico. Nuevo Mundo Investigadores & Consultores. Arequipa, Perú. Recuperado el 11 de febrero de 2020
- ✓ Colectivo de autores. (2018). Glosario iberoamericano de Contabilidad de gestión. Editorial Asociación española de contabilidad y Administración de Empresa (AECA) y asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

- ✓ Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad Autónoma del Carmen. Colección Material Didáctico. Ciudad del Carmen, Campeche, México. Primera edición. ISBN: 968-6624-87-2 .
- ✓ Echevarría, O. (2001). Instrumentos para el Análisis Económico (Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República/Uruguay y Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ASDI) ed.). (R. Fuentes, Ed.) Montevideo, Uruguay: Industria Gráfica Nicaragua. Recuperado el 20 de marzo de 2019
- ✓ Erraez, Q. (2014). Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
- ✓ Espinosa Chongo, D. (2005). Procedimiento para el análisis del Capital de trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Tutorada por la DrC. Nury Hernández de Alba Álvarez. Universidad de Matanzas. Cuba.
- ✓ Fajardo Ortiz, C. M. (2018). "Gestión Financiera Empresarial". Universidad Técnica de Machala. Ecuador Editorial UTMACH. Colección Editorial Redes 2017. Primera Edición en español. 183 páginas. ISBN: 978-9942-24-110-8. Publicación digital www.utmachala.edu.ec.
- ✓ Flores Ríos, L. (2001). Reflexiones en la toma de decisiones financieras. "Las decisiones financieras". Área contable y financiera. Universidad católica popular de Pereira, España. Disponible en <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/paginas/index/>, Revista académica e institucional "Páginas" ISSN 0121-1633.
- ✓ García Dihigo, J. (2018). Metodología de la investigación para las ciencias administrativas. Universidad de Matanzas.
- ✓ García Dihigo, J., Alonso Granados, V., & Cruz González, L. (2018). Metodología y Técnicas para la investigación científica.
- ✓ Gerencie.com. (2022). Análisis horizontal. . Disponible en: <https://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>.
- ✓ Gutierrez Carmona, J., & Gutierrez Gonzalez, D. F. (2018). Planeación financiera y gestión del valor. 1a. ed. ECOE Ediciones. Biblioteca Nacional de Colombia. 330p.

Ciencias empresariales, Contabilidad y finanzas. ISBN 978-771-611-5 -- 978-958-771-612-2 (E-BOOK).

- ✓ Hernández Nariño , A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero.
- ✓ Hernández Sampieri, R. (1997). Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (1997). Metodología de la Investigación. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- ✓ Hernangomez JJ. (1998). La empresa como organización, una propuesta de limitación de su concepto. Developing National Systems of innovation, [Fecha de consulta: 15/10/2022], ISBN 978-1-78471-109-2 (cased). ISBN 978-1-78471-110-8 , Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es> .
- ✓ Moñux, e. (2003). Evaluación de Impacto Social de Proyectos de I+D+i.
- ✓ Moura, L. y. (2010). El método dialéctico materialista dentro de la investigación científica.
- ✓ Myers , Stewart C.; Brealey, Richard A.; Allen, Franklin. (2015). Principios de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill Companies, Inc. Interamericana de España. México, D. F. Novena edición. Disponible en www.FreeLibros.me. ISBN: 978-970-10-7283-7.
- ✓ Negrin-Sosa, E., & Medina León, A. (2003). La gestión por procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. Tomado de: Revista Retos Turísticos. Revista Cubana de Investigaciones Turísticas. No 1. Vol. 2. pág. 41.
- ✓ Ochoa, C. (2015). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Recuperado el 11 de febrero de 2020
- ✓ Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional Desarrollo. Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, La Habana. (2017).
- ✓ Raffino, M. (2020). Conceptos de Contabilidad y Empresas | PDF - Scribd <https://es.scribd.com>. Enciclopedia Concepto. Editorial Etecé. Recuperado el 18 de febrero de 2020

- ✓ Roberto A. Gonzáles Castellanos, M. Y. (Diciembre de 2003). Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas. Matanzas, Matanzas.
- ✓ Rodríguez Sandiás, A. (2019). La Planificación Financiera y la Modelización del Plan Financiero. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Santiago de Compostela; recuperado de <https://www.usc.es/modeleva> - <http://www.usc.es/gl/investigacion/proyectos/modeleva>. Fecha de recuperación 12 de septiembre de 2022.
- ✓ Sampieri Roberto, H. .. (enero de 1997). Metodología de la Investigación. MCGRAW-HILL - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. ISBN 968-422-931-3 3456789012 4.000 ejemplares.
- ✓ Sánchez Galán, J. (2019). "Empresa". <https://economipedia.com>.
- ✓ Sánchez T, L. L. (2018). Gestión de proyectos editoriales universitarios. La Política Económica en la Gestión Empresarial, Primera Edición en español. Machala-Ecuador: Ediciones UTMACH. ISBN: 978-9942-24-089-7, 273 pág. Disponible en: <https://repositorio.utmachala.edu.ec>.
- ✓ Terrazas Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Revista PERSPECTIVAS, núm. 23. Universidad Católica Boliviana San Pablo. ISSN: 1994-3733. oswaguan@ucbcb.edu.bo. pp. 55-72. , Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>.
- ✓ Tito-Corrioso, O., Borges-Trenard, M. A., Borges-Quintana, M., Rojas, O., & Sosa-Gómez, G. (2021). Study of Parameters in the Genetic Algorithm for the Attack on Block Ciphers. *Symmetry*, 13(806). doi:10.3390/sym13050806
- ✓ Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Tristá-Arbesú, G., Acevedo-Suárez, J., & Gómez-Acosta, M. (2020). La empresa estatal industrial cubana y la actualización del Modelo Económico Cubano. Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Ingeniería Industrial, vol. XLI, núm. 3, e4130.
- ✓ Weston, J. F. (2006). "Fundamentos de Administración Financiera". Capítulo 1. Panorama general de la administración financiera. Editorial. Félix Varela. La Habana.

Anexos

Anexo No. 1. Cuestionarios para la autoevaluación del conocimiento, la información y la argumentación sobre la planeación financiera.

Cuestionario para determinar el coeficiente de conocimiento o información (Kc).

En la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes" se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración en función de determinar el coeficiente de conocimiento o información (Kc), y conformar el grupo de trabajo para el desarrollo de la misma. Marque con una (X) su nivel de conocimientos, siendo 1 (menor) y 10 (mayor).

Características	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competitividad como experto en temas financieros.										
Creatividad para solucionar las deficiencias en el área financiera.										
Intuición y capacidad de respuesta frente a situaciones que surjan y que afecten la gestión financiera de la organización empresarial.										
Nivel de participación en talleres, eventos y/o conferencias en temas relacionados con la gestión financiera.										
Actualización e información sobre gestión financiera en Cuba y el mundo.										
Capacidad para analizar e interpretar las herramientas financieras que sustentan la gestión financiera en la empresa.										
Conocimientos que posee sobre la planeación financiera.										
Experiencia en actividades relacionadas con la planeación financiera.										
Disposición a participar en investigaciones sobre planeación financiera.										
Profesionalidad para desempeñar su función en la empresa.										

Fuente: elaboración propia.

Cuestionario para determinar el coeficiente de argumentación (Ka).

En la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes" se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración en función de determinar el coeficiente de argumentación (Ka), y conformar el grupo de trabajo para el desarrollo de la misma. Marque con una (X) su nivel de argumentación.

Fuentes de argumentación	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Estudios teóricos realizados sobre la planeación financiera.	0,30	0,20	0,10
Experiencia obtenida como profesional relacionada con la planeación financiera en organizaciones empresariales, como conferencista o docente.	0,50	0,40	0,20
Conocimientos de trabajos realizados sobre la planeación financiera, en el país.	0,05	0,05	0,05
Conocimientos de trabajos realizados sobre la planeación financiera en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Consultas bibliográficas realizadas sobre la planeación financiera, en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Intuición en la identificación y solución de problemas relacionados con la planeación financiera.	0,05	0,05	0,05
Total	1,00	0,80	0,50

Fuente: elaboración propia.

Anexo No.2. Presentación de la información general de la empresa en cumplimiento del paso No. 2 de la investigación.

Esquema de la planeación estratégica, para la información general de la organización empresarial.
<p>Caracterización general de la organización empresarial. La Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” “JVR” es una entidad estatal cubana miembro del Grupo Industrial de la Industria Sidero mecánica (GESIME), ubicada su sede principal en Carretera a Máximo Gómez Km. 1½, en la Ciudad de Cárdenas, Provincia Matanzas. Con la configuración actual que fue creada por resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación y del SIME 22 de enero del 2014. Pertenecen a esta empresa 4 Unidades Empresariales de Base (UEB): Operaciones, Logística Comercial, Mantenimiento y Desarrollo. Cuenta en la sede principal con la Unidad Empresarial de Base, UEB, Operaciones con más de 47 años de experiencia.</p>
<p>Misión. Fabricar y reparar equipos ferroviarios de diferentes modelos y prestaciones con eficiencia y calidad en el tiempo planificado para la satisfacción de nuestros clientes.</p>
<p>Grupos de Implicados. Caracterización del personal del área contable y financiera. La directora contable financiera Lidanet Abreu Oxamendi se graduó en julio del 2016, es licenciada en economía, empezó su servicio social en la empresa industrial Ferroviaria José Valdés Reyes en septiembre de 2016 en el área de control interno, pero trabajando directamente para el área contable, hasta septiembre de 2018 que empezó en el área de directora hasta la actualidad. Maylenis Izquierdo Noriega se graduó en 1998 de técnico medio en agronomía, trabaja en la misma entidad desde el año 2013 en la caja y a partir del año 2020 empezó a trabajar en el área contable ejerciendo parte de la caja, los activos fijos y los combustibles. La cual ocupa la plaza de técnico a en gestión económica.</p>
<p>Factores Claves Estrategia (factores internos y externos). Debido al recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de Estados Unidos y el escenario internacional complejizado por la pandemia Covid-19 resulta necesario, para la recuperación económica y el enfrentamiento organizado de una situación prolongada de crisis mundial, disponer de una Estrategia Económico-Social que contenga las líneas fundamentales en las que debe concentrarse el trabajo en la empresa.³⁰</p>
<p>Unidades y Direcciones Estratégicas. Plantilla de la empresa industrial ferroviaria José Valdés Reyes: ✓ Plantilla aprobada (157). Plantilla cubierta (128). Directos a la producción (79). Directos a los servicios (20). ✓ Áreas de regulación y control (115). ✓ Según el sexo de los 128 trabajadores: Mujeres (27), Hombres (101). ✓ Según la especialidad: Cuadros (7), Técnicos (34), Operarios (83). ✓ Según el grado de escolaridad: Nivel Superior (39), Técnico Medio Superior (24), Hasta 12 grado (22), Obrero Calificado (9), Hasta 9no (44). Se opera con un sistema automatizado que es el VERSAT SARASOLA versión 2.10 que es con el que se registra todas las operaciones contables y financieras que se llevan a cabo. La cual tiene como función principal administrar eficientemente todos los recursos económicos y financieros</p>

³⁰ Las estrategias se muestran en el paso No.7 de la presente investigación.

Anexo No.2. Presentación de la información general de la empresa en cumplimiento del paso No. 2 de la investigación. (Continuación).

de que dispone la empresa a partir del registro y procesamiento en tiempo real de la información primaria establecida en cada actividad. También puede ser utilizado por cualquier tipo de entidad ya sea empresarial o presupuestada y es posible explotarlo tanto por aquellas que solo posean un equipo de cómputo como por las que dispongan de una red con un mayor número de equipos. Se debe fortalecer el programa de informatización de la empresa a través de la compra de nuevos equipamientos, extender la red hasta los talleres productivos y el almacén y potenciar el trabajo en las redes sociales.

Matriz D A F O

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto número de universitarios con perfiles diversos. 2. Personal obrero y técnicos de alta experiencia en talleres. 3. Claustro docente. 4. Un número adecuado de personal con grado científico y en formación. 5. Clima laboral satisfactorio. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente planificación, programación y control de la producción. 2. Insatisfacción con el sistema de pago de los trabajadores. 3. Envejecimiento de la fuerza laboral técnica y su decrecimiento. 4. Insuficiente documentación tecnológica. 5. Pobre cultura de informatización de los procesos vitales, conectividad y los servicios de intranet.
---	--

<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de la Universidad de Matanzas y la Enseñanza Politécnico. 2. Aprobado programa de Desarrollo del Ferrocarril de Cuba. 3. Política del país en el VII Congreso del PCC. 4. Buenas relaciones con CAM y CAP. 5. Cursos de capacitación del personal en el exterior. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Predominan otros sectores laborales más atractivos por condiciones de trabajo y compensación salarial. 2. Inestabilidad en suministro de materias primas por situación financieras del país. 3. Morosidad de ferrocarriles en la entrega de equipos y pagos. 4. Recrudescimiento del bloqueo económico, financiero, político impuesto por EE.UU. sobre nuestro país. 5. Afectaciones en fluido eléctrico.
--	---

Escenarios

Segmento de mercado al cual están dirigidos sus productos y/o servicios (tener presente las variables de segmentación del mercado).³¹

Visión

“Consolidar la posición líder indiscutible para el mercado nacional en la fabricación y reparación de equipos ferroviarios, asumiendo los retos que impone el futuro, para seguir siendo acreedores de la confianza de nuestros clientes”.

<p>Objeto social.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producir, reparar y comercializar equipos ferroviarios en todas sus especialidades, sus partes, piezas, componentes y accesorios; estructuras metálicas ferrosas y no ferrosos, así como partes, piezas y artículos de diversos usos. 2. Brindar servicios montaje, instalación, mantenimiento y reparación de los que comercializa.

³¹ Segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación conductual y segmentación psicográfica.

Anexo No.2. Presentación de la información general de la empresa en cumplimiento del paso No. 2 de la investigación.
(Continuación).

3. Actividades secundarias consisten en producir, comercializar, reparar y dar mantenimiento a carpintería metálica y no metálica; prestar servicios de aplicación de esquemas ingenieros, de protección anticorrosiva y tratamiento superficial con pinturas; además de realizar otras producciones y ofertar servicios asociados a estructuras ferrosas y no ferrosas.

4. Actividades eventuales consisten en dar tratamiento con pinturas a inmuebles, prestar servicios técnicos de reparación y mantenimiento vinculados a la electricidad y la mecánica; ya sea a equipos o a componentes asociados a inmuebles.

Actividades de apoyo consistente se corresponden con alquiler de espacios ya sea de locales o almacenes, alquiler de equipos de transporte o de equipos; y servicios de parqueo.

Planes de acción	Identificación de Barreras a superar
<p>Problema estratégico General: si no se supera la deficiente planificación, programación y control de la producción y predominan otros sectores cercanos con buenas condiciones laborales con un atractivo sistema de trabajo y compensación y continúa morosidad de ferrocarriles en la entrega de equipos y pagos, entonces ni siquiera potenciando el alto número de universitarios y el clima laboral satisfactorio, será posible aprovechar la Política del País aprobado en el VIII Congreso del Partido y los cursos de capacitación del personal en el exterior para el cumplimiento de la misión.</p> <p>Solución estratégica: Si se potencia un alto número de universitarios y el clima laboral satisfactorio, se supera la deficiente planificación, programación y control de la producción, entonces será posible aprovechar las oportunidades que ofrecen la Política del País aprobado en el VII Congreso del Partido y los cursos de capacitación del personal en el exterior, para atenuar los efectos de la existencia de otros sectores cercanos con buenas condiciones laborales con un atractivo sistema de trabajo y compensación y la morosidad de ferrocarriles en la entrega de equipos y pagos para el cumplimiento de la misión.</p>	<p>Se realizan los comités financieros cada 15 días que en ellos generalmente se valoran las opciones de pueden tener de pago con el poco efectivo que se posee para saldar las deudas que se tienen con los clientes y garantizar el cobro de las cuentas por cobrar para así que haya entrada de efectivo.</p> <p>De las 43 medidas para fortalecer la empresa estatal socialista, la empresa José Valdés Reyes interviene en 16, se encuentran cumplidas 14 para un 87% de cumplimiento quedando en proceso la búsqueda mercados que permitan aumentar las fuentes de financiamiento y retener el 50 % de la divisa y continuar trabajando en la venta de los inventarios ociosos, de lento movimiento, activos fijos tangibles propuestos a baja.</p> <p style="text-align: center;">Decisiones estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantar un sistema de dirección flexible, centrado en las personas y con pensamiento digital. ✓ Asegurar los requerimientos de recursos financieros, humanos y materiales para el cumplimiento exitoso de la misión y visión. ✓ Ampliar el soporte docente, científico y de innovación tecnológica para el desarrollo productivo y del capital humano (trabajadores y estudiantes), en estrecha alianza con las universidades cubanas representadas por la Universidad de Matanzas, en un proceso armonioso, aprovechando el conocimiento interno de la organización. ✓ Garantizar el soporte técnico, metodológico y de inversiones para el cumplimiento de la misión y visión. ✓ Crear productos y servicios de alta calidad con el empleo de tecnología avanzada con alto impacto de la investigación e innovación tecnológica.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 3. Cuestionario para determinar la pertinencia de la investigación.

Cuestionario para determinar la pertinencia de la investigación.

En la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes" se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración y conocimiento de forma anónima y sincera, debido a que su criterio puede ser muy valioso.

A continuación, se presenta una ficha que recoge los datos de interés que evaluará la temática en cuestión.

1. ¿Es dirigente? Si No

2. Actividad que dirige _____

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en la actividad que realiza?

0 a 5 años 6 a 10 años 11 a 20 años 20 a 35 años

4. ¿Conoce usted qué es la planeación financiera, en organizaciones empresariales? Si No

5. ¿Considera usted que es importante que se realice, periódicamente, la planeación financiera en la empresa? Si No

¿Por qué? _____

6. ¿Existe una relación oportuna entre la planeación financiera de la empresa y las inversiones que pretenden realizar en el futuro? Si No

Argumente _____

7. ¿Considera que la empresa posee facilidades para seguir invirtiendo?

Si No

¿Por qué? _____

8. Mencione 5 debilidades que presente la empresa actualmente, que le limite llevar a cabo la planeación financiera.

Una vez mencionadas, evalúe del 1 al 5, siendo el 1 el valor máximo (más significativo) y el 5 el valor mínimo (menos significativo).

9. Considera Ud. pertinente realizar la presente investigación.

Si No

¿Por qué? _____

Muchas Gracias.

Anexo No. 4. Cuestionario para seleccionar las variables para la propuesta de planeación financiera

Cuestionario para seleccionar las variables para la propuesta de planeación financiera

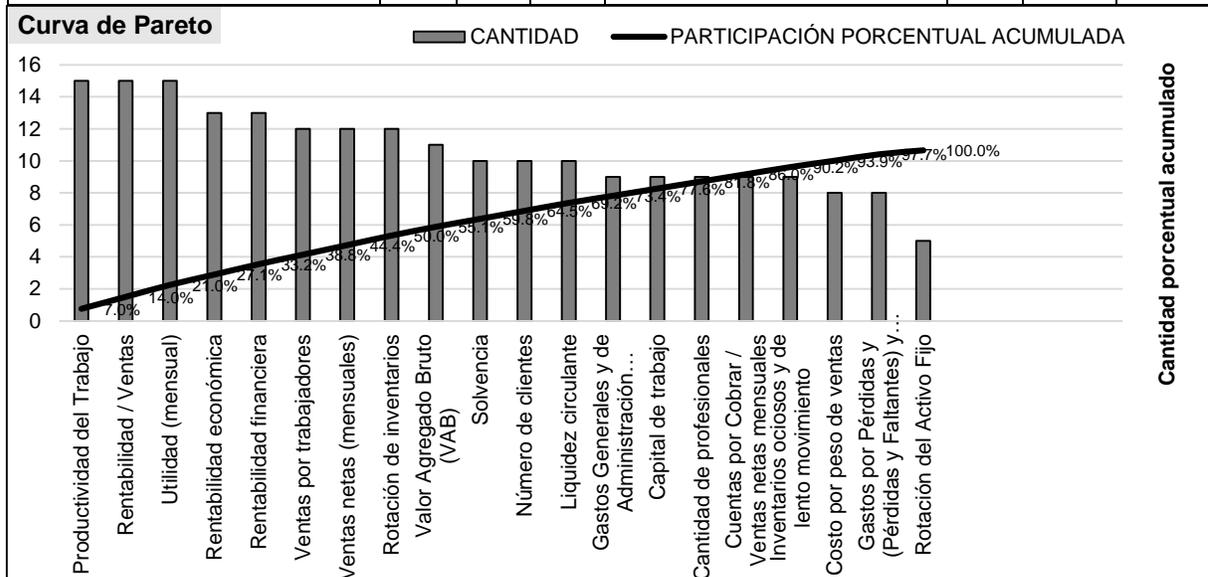
En la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para la planeación financiera, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración y conocimiento de forma anónima y sincera, debido a que su criterio puede ser muy valioso. El cual tiene como objetivo seleccionar de las siguientes variables las que usted considere importante para la propuesta de planeación financiera marcando con una (X).

No.	Variables	Importante	No.	Variables	Importante
1	Liquidez General		16	Ciclo de Pagos	
2	Liquidez Circulante		17	Ciclo de Cobros	
3	Disponibilidad		18	Rentabilidad Económica	
4	Capital de Trabajo		19	Rentabilidad Financiera	
5	Endeudamiento		20	Rentabilidad / Ventas	
6	Autonomía		21	Utilidad (mensual)	
7	Número de clientes		22	Ventas netas (mensuales)	
8	Cantidad de profesionales		23	Valor Agregado Bruto (VAB)	
9	Ventas por trabajadores		24	Cuentas por Cobrar / Ventas netas mensuales	
10	Rotación de Inventarios		25	Productividad del Trabajo	
11	Rotación de Mercancías para la venta		26	Costo por peso de ventas	
12	Inventarios ociosos y de lento movimiento		27	Gastos por Pérdidas y (Pérdidas y Faltantes) y Financieros mensuales	
13	Solvencia		28	Gastos Generales y de Administración (mensuales)	
14	Rotación de Activos Circulantes		29	Gasto energía x Peso de Producción Mercantil	
15	Rotación del Activo Fijo		30	Gasto salario x Peso de Producción Mercantil	

Fuente: elaboración propia.

Anexo. No. 5. Aplicación del diagrama de Pareto para la determinación de las variables para la planeación financiera.

Incidencia/causa	Cant	Ranking por cantidad / Posición real		Incidencia/causa	Cant	Participación porcentual	
Utilidad (mensual)	15	3	1	Productividad del Trabajo	15	7%	7.0%
Rotación del Activo Fijo	5	20	2	Rentabilidad / Ventas	15	7%	14.0%
Rentabilidad financiera	13	5	3	Utilidad (mensual)	15	7%	21.0%
Rotación de inventarios	12	8	4	Rentabilidad económica	13	6%	27.1%
Ventas netas (mensuales)	12	7	5	Rentabilidad financiera	13	6%	33.2%
Gastos por Pérdidas y (Pérdidas y Faltantes) y Financieros mensuales	8	19	6	Ventas por trabajadores	12	6%	38.8%
Inventarios ociosos y de lento movimiento	9	17	7	Ventas netas (mensuales)	12	6%	44.4%
Valor Agregado Bruto (VAB)	11	9	8	Rotación de inventarios	12	6%	50.0%
Rentabilidad / Ventas	15	2	9	Valor Agregado Bruto (VAB)	11	5%	55.1%
Ventas por trabajadores	12	6	10	Solvencia	10	5%	59.8%
Liquidez circulante	10	12	11	Número de clientes	10	5%	64.5%
Número de clientes	10	11	12	Liquidez circulante	10	5%	69.2%
Rentabilidad económica	13	4	13	Gastos Generales y de Administración (mensuales)	9	4%	73.4%
Cuentas por Cobrar / Ventas netas mensuales	9	16	14	Capital de trabajo	9	4%	77.6%
Productividad del Trabajo	15	1	15	Cantidad de profesionales	9	4%	81.8%
Cantidad de profesionales	9	15	16	Cuentas por Cobrar / Ventas netas mensuales	9	4%	86.0%
Capital de trabajo	9	14	17	Inventarios ociosos y de lento movimiento	9	4%	90.2%
Solvencia	10	10	18	Costo por peso de ventas	8	4%	93.9%
Gastos Generales y de Administración (mensuales)	9	13	19	Gastos por Pérdidas y (Pérdidas y Faltantes) y Financieros mensuales	8	4%	97.7%
Costo por peso de ventas	8	18	20	Rotación del Activo Fijo	5	2%	100.0%



Fuente: elaboración propia.