

UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ECONOMÍA

Título

*Acciones para la planeación financiera en la empresa de
seguridad y protección, Las Tunas (ESPCAP)*

Autor: José Carlos Cruz Ponce de León.

Tutor: MSc. Maikel Guerra Avila

Consultante: Lic. Camilo E. González Machado



Las Tunas, Junio de 2014

Pensamiento

“No es posible alcanzar la cima del desarrollo, sin antes escalar los peldaños de la eficiencia”

Ernesto Guevara de la Serna.

Agradecimientos

A mi Señor Jesucristo.

A mi tutor Maikel y consultante Camilo por toda su especial ayuda y dedicación.

A mi novia Ana por toda su ayuda y consejos.

A mi familia y en especial a mis padres.

A mis profesores.

A mis compañeros de aula.

A todos aquellos que me ayudaron.

Dedicatoria

A todos los que me ayudaron en estos seis años de carrera y que anhelan tanto como yo la realización de mis sueños.

Resumen

La investigación: Acciones para la planeación financiera en la Empresa de Seguridad y Protección, Las Tunas (ESPCAP) tuvo como objetivo, proponer acciones para la planeación financiera que contribuyan con el proceso de toma de decisiones en esta organización.

Es preciso señalar que este trabajo tiene la particularidad de ser dirigido a un público con conocimientos básicos de las finanzas y que persigue además la filosofía de dirigir a través de las finanzas.

El mismo se estructuró en dos capítulos, Capítulo I: La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera, fue desarrollado a partir de la búsqueda y recopilación de información contenida en textos, tesis, documentos digitales, resoluciones, etc., que sirviera de respaldo teórico a la investigación.

El Capítulo II: La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones en la empresa, inicia con una caracterización y diagnóstico que permitió justificar la realización de esta tesis, al detectarse problemas en el orden de la administración financiera, y en su parte más específica la planeación financiera, entre otros.

Como parte de las acciones para la planeación financiera se presentó una serie de instrumentos dentro de los tres niveles de decisión definidos: operativo, táctico y estratégico con el objetivo de dirigir la empresa tomando decisiones a través de las finanzas.

Finalmente se precisaron las conclusiones como resultado de la investigación y se propuso recomendaciones que a juicio de este autor deben asumir los directivos de la entidad.

El desarrollo de esta investigación demuestra la utilidad de la planeación financiera para la toma de decisiones, siendo imprescindible para el futuro de la empresa.

Summary

The research: Actions to financial planning in the Security and Protection Enterprise in Las Tunas (ESPCAP) had as objective to propound actions to financial planning that contribute it with the decision making process in this organization.

This work has the particularity of being led to some people with basic knowledge about finances and besides it pursues the philosophy of leading through the finances.

This work was structured in two chapters, Chapter I: "The financial planning like an inherent process to Financial Administration". It was developed from research of information contained in books, thesis, and digital documents.

The Chapter II: "The financial planning in the decision making process of the enterprise" begins with a makeup and diagnosis that permitted justifies the making of this thesis at the real problems in the enterprise detected in the financial administration order and specifically in financial planning.

Like part of the actions to make to financial planning we presented some kind of instruments incorporated inside of the three defined levels of decision: operative, tactical and strategic with the objective to lead the enterprise taking decisions through the finances.

Finally we preset the conclusions of the research like the results of it and we propound recommendations that the executives of the enterprise may take.

The development of this research proves the usefulness of financial planning to decisions making, being very important to development it in the enterprise.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera.....	5
1.1 Origen y evolución de las Finanzas.....	5
1.2 Las Finanzas en el proceso de toma de decisiones.....	8
1.3 La planeación financiera.....	15
1.4 Generalidades de la planeación financiera en Cuba.....	22
Capítulo II. La Planeación Financiera en el proceso de toma de decisiones.	28
2.1 Caracterización de la Empresa Seguridad y Protección (ESPCAP).....	28
2.2 Diagnóstico del proceso de administración y planeación financiera en La Empresa Seguridad y Protección (ESPCAP) Las Tunas.....	32
2.3 Propuesta de acciones para la planeación financiera en la empresa de seguridad y protección (ESPCAP), Las Tunas.....	37
2.4 Validación de la pertinencia de la propuesta.....	43
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Referencias bibliográficas.....	48
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

Introducción

Las distintas organizaciones se han visto afectadas de manera internacional por las distintas crisis del capitalismo y como resultado se han ideado nuevos mecanismos que minimicen los efectos negativos de las actuales políticas económicas dictadas por las principales potencias y organismos internacionales.

Es por esto que la planeación financiera reviste gran importancia para la supervivencia de las organizaciones porque en la medida que la empresa pueda prever con efectividad y exactitud sus necesidades estará en condiciones de sobrevivir e incluso alcanzar resultados superiores desde sus procesos de gestión.

La economía cubana como alternativa de elevar su eficiencia desde una concepción de un nuevo modelo de gestión y como vía para atenuar las actuales condiciones económicas – financieras se aprobaron en el mes de abril de 2010, Lineamientos sobre la vida Económica y Social el País, en aras de desarrollar una economía sostenible y eficiente.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) ha estado realizando importantes esfuerzos por rescatar la planeación empresarial; para ello ha ido actualizando su metodología dirigida a la confección del plan de la empresa. Dicho documento se caracteriza por la flexibilidad, debido a que debe adaptarse a las características y particularidades de cada empresa.

Teniendo en cuenta la escasez de recursos es una constante, se requiere un empleo muy eficiente de los mismos. La planeación empresarial juega entonces un papel fundamental en el logro de tal propósito. Por tanto la planeación como aspecto rector en la economía a nivel nacional y empresarial, se ha convertido en un elemento esencial para el rescate y fortalecimiento de la institucionalidad en el país. La elaboración de planes mediante procesos de planeación bien estructurados y científicamente argumentados, cobra especial relevancia y contribuye a reducir la incertidumbre que impone la globalización; prevé los posibles escenarios que

pudieran presentarse y las empresas están en mejores condiciones para la toma de decisiones adecuadas.

Atendiendo a todo lo expuesto anteriormente y en un diagnóstico preliminar realizado en la Empresa de Seguridad y Protección, Las Tunas (ESPCAP) se detectaron problemas relacionados con el área de las finanzas dentro de los cuales se precisan:

- Insuficiente administración financiera a corto plazo.
- Insuficiencia en la planificación de las compras generando compras imprevistas y por tanto tensiones financieras en materia de liquidez.
- Sus financiamientos se concentran mayormente en su propio capital.
- No se utiliza el estado de flujo de efectivo como una herramienta para la toma de decisiones.
- La evaluación de la situación financiera es solo interés del área económica.

Estas insuficiencias posibilitaron el fundamento del siguiente diseño de investigación:

Problema de investigación:

Insuficiencias en el proceso de administración financiera limitan la toma de decisiones.

Lo anterior permite definir como **objeto de estudio:** Proceso de administración financiera.

Objetivo general de la investigación:

Proponer acciones para la planeación financiera que contribuyan con el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte como **campo de acción:** La planeación financiera.

Definiendo como **objetivos específicos** los siguientes:

- Conformar el marco teórico conceptual de la investigación respondiendo a la administración y a la planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

- Caracterizar la Empresa de Seguridad y Protección (ESPCAP), Las Tunas.
- Diagnosticar el estado actual de la administración y planeación financiera en la empresa objeto de estudio.
- Proponer acciones para la planeación financiera que contribuyan con el proceso de toma de decisiones.
- Valorar la pertinencia de la propuesta.

Esta investigación se pretende validar a partir de la siguiente **hipótesis**:

Si se proponen acciones para la planeación financiera se contribuirá con el proceso de toma de decisiones en la Empresa de Seguridad y Protección (ESPCAP), Las Tunas.

En la realización de esta investigación se usarán los siguientes **métodos y técnicas de investigación**:

De nivel teórico:

- Análisis – síntesis: para establecer los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso de la investigación.
- Sistemático – estructural: para caracterizar los distintos componentes de la Administración Financiera y dentro de esta la Planeación Financiera que constituyen el sustento de la investigación.
- Hipotético – deductivo: facilitará la elaboración de la hipótesis sobre la cual se actuará.

Métodos empíricos:

- Observación: caracteriza el objeto de estudio, a partir de la materialización del mismo en la organización, que en este caso se trata del proceso de administración financiera en la empresa de seguridad y protección (ESPCAP).
- Medición y experimentación: posibilitan concretar los preceptos teóricos, expuestos en el objeto; relacionando todas las etapas de la investigación. Las fuentes de consulta constituyen los documentos establecidos y elaborados en la empresa, los que a partir de técnicas llevan a los análisis pertinentes.

Técnicas

- Entrevistas: pretenden caracterizar cada actividad presente en la organización por cada directivo y trabajador en el área de las finanzas, que posibilite un juicio crítico en el funcionamiento de la organización.
- Encuesta: será utilizada para obtener información que servirá de diagnóstico y también como vía de validación en cuanto a la pertinencia de las acciones propuestas en aras de contribuir con la planeación financiera.

Esta investigación cuenta con dos capítulos, el primero trata de concepciones teóricas que caracterizan al objeto y campo de acción y el segundo donde se realiza este trabajo en la empresa antes mencionada. Por lo que todo esto apunta al aporte teórico práctico de esta investigación y a su utilidad en el proceso de toma de decisiones bajo la concepción de dirigir a través de las finanzas.

El aporte de este trabajo responde a una contribución metodológica y práctica desde la planeación financiera a la empresa tomada como material de estudio, a partir de un conjunto de acciones que conducirá a mejorar su proceso de toma de decisiones.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera.

El futuro de las empresas depende en buena medida de una buena planeación financiera. Las compañías que tienen éxito se preparan para enfrentar de forma rápida y efectiva los cambios tanto internos como externos que se generan en su horizonte de actividad. Este capítulo refiere aspectos teóricos importantes que desde las finanzas son decisivos tener en cuenta en el proceso de gestión de cualquier organización, destacando la administración financiera y dentro de esta la planeación financiera.

1.1 Origen y evolución de las Finanzas

Antes de incursionar en la concepción de las Finanzas como ciencia se referirá este epígrafe a aspectos generales de su origen y evolución según fuentes consultadas.

Según (Martín López)¹: Durante los siglos comprendidos entre el XIII y XV, en Italia, y en particular en las principales ciudades en las que el comercio estaba en auge (Florencia, Génova y Venecia), se utilizaba el término *financia* para referirse al “pago en dinero”.

Según (Chiabonato)²: a mediados del siglo XVIII, los clásicos ingleses escriben sus primeros tratados de Economía Política. En ellos figuran numerosas observaciones puntuales sobre los costos de producción, sobre la formación del interés en el mercado de capitales, sobre la rentabilidad de las inversiones y sobre la compensación al capital, por el riesgo y por la abstención del consumo.

Ya para el siglo XX se enmarca una segunda etapa cuando en las Escuelas de Comercio las finanzas empiezan a tener un rango universitario en los Estados Unidos, donde aparecen los primeros tratados de Gestión Financiera, propiamente dichos. Según apuntes de (Martín López, S.)³ plantea que: Hubo que esperar hasta principios del siglo XX para que las finanzas comenzaran a tomarse en consideración

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

y a estudiarse como un campo independiente de la economía. En un principio, las finanzas, estaban vinculadas al mercado de capitales, pero el desarrollo industrial propició la ampliación de su objeto de estudio a las decisiones de financiación en las empresas, debido a la mayor necesidad de recursos financieros para poder financiar su crecimiento. A lo largo del tiempo, el ámbito de estudio de las finanzas se ha ido adaptando a las necesidades económicas.

Según (Emery)⁴: durante la Gran Depresión de la década de 1930 en Estados Unidos, las finanzas eran muy legalistas y descriptivas, y se ocupaban de las quiebras y reorganizaciones que abundaban en esos tiempos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las finanzas siguieron siendo descriptivas, pero se enfocaron en las decisiones de inversión en negocios para apoyar el auge económico de post guerra.

A finales de la década de 1950, las finanzas dieron un giro radical: ya no se limitaron a describir la práctica actual, sino que se convirtieron en una ciencia y procuraron entender las causas y consecuencias de las transacciones financieras; ya para la década del 1960 y 1970, hubo avances importantes sobre todo en la valuación de activos riesgosos.

La búsqueda científica de conocimientos ha dado frutos desde el plano financiero. Varios han sido los autores que se han incursionado en esta especialidad y han hecho grandes contribuciones a la teoría financiera a continuación se citan a:

- James Tobin, 1981. Liquidez y comportamiento bajo riesgo.
- Franco Modigliani, 1985. Estado de capital y política de dividendos
- Harry M. Markowitz, 1990. Teorías de carteras
- Merton H. Miller, 1990. Estructura de capital y política de dividendos

Dada la importancia y amplitud de las finanzas existe en la actualidad una marcada tendencia por su implicación en todo el mundo desde el plano de la globalización y de la informatización y las comunicaciones.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Las finanzas ha impactado a las naciones desde el propio proceso de globalización de la economía a nivel mundial en cuanto al flujo de capitales entre las naciones, así como los efectos de las comunicaciones electrónicas en las disímiles transacciones financieras en todo el mundo debido a su bajo costo y rápido uso, vía en la que se permite compartir bases de datos, informaciones, imágenes, e incluso conferencias con casi cualquier parte del mundo; todo esto ha transformado los negocios desde una concepción de mercado local/nacional a mercado global/internacional. Por lo que para estar al margen del contexto internacional hace falta el uso con efectividad de los medios de comunicación desde una gestión eficiente de los negocios.

Finalmente se resume en un cuadro la evolución de las finanzas a partir de fuentes consultadas

Resumen sobre el origen y evolución de las finanzas

Periodos	Características
Entre el XIII y XV.	El término financia se utilizaba para referirse al “pago en dinero”.
A mediados del siglo XVIII.	Clásicos ingleses escriben sus primeros tratados de Economía Política.
A principios del siglo XX.	Las finanzas comienzan a tomarse en consideración y a estudiarse como un campo independiente de la economía.
Segunda década del siglo XX.	Las finanzas empiezan a tener un rango universitario en los Estados Unidos, aparecen los primeros tratados de Gestión Financiera.
Década de 1930 en Estados Unidos.	Las finanzas eran muy legalistas y descriptivas, y se ocupaban de las quiebras y reorganizaciones que abundaban en esos tiempos.
Finales de la década de 1950.	Se convirtieron en una ciencia y procuraron entender las causas y consecuencias de las transacciones financieras.
Entre las décadas de 1960 y 1970.	Hubo avances importantes y se dedica mucho esfuerzo para investigar problemas financieros.
Desde la década de 1980.	Contribuciones a la teoría financiera según nuevos horizontes de las finanzas.
Actualidad.	Se extiende su uso mediante el proceso de globalización y las comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes consultadas.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Por todo lo expuesto anteriormente sobre el origen y evolución de las finanzas, se hace necesaria la concepción de dirigir a través de las finanzas, por todas las implicaciones que esta tiene en cuenta en el desenvolvimiento de las distintas economías a nivel mundial.

1.2 Las Finanzas en el proceso de toma de decisiones

La mayoría de las consideraciones sobre el tema redundan en que se encarga de la obtención y uso del dinero sustentado a partir de las decisiones de inversión y financiación, al respecto se cita a: (Martín López)⁵: Finanzas es la parte de la economía que se centra en las decisiones de inversión y obtención de recursos financieros, es decir, de financiación, por parte tanto de las empresas, como de las personas a título individual y del estado.

En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores como lo son los títulos, los bonos, acciones, etc.

Las finanzas también han sido clasificadas desde distintas áreas en cuanto a su aplicación están son:

Finanzas empresariales o corporativas

Son aquellas que se centran en la toma de decisiones de inversión (identificación de oportunidades de inversión y análisis de su viabilidad económica, habitualmente, en términos de rentabilidad) y en cómo conseguir los recursos financieros que necesitan las empresas para su financiación. El objetivo fundamental de las finanzas empresariales consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios.

Finanzas internacionales

Hay que hacer especial mención a las finanzas internacionales, por el papel relevante que desempeñan debido a la globalización de la economía. En las finanzas internacionales están vinculadas las finanzas empresariales y la economía

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

internacional, de tal forma que las empresas a la hora de tomar sus decisiones de inversión y financiación no se limitan a las posibilidades que ofrece el mercado nacional, sino que analizan y estudian también los mercados financieros internacionales, con el objetivo de poder aprovechar nuevas oportunidades y reducir riesgos.

Finanzas personales

Son las relacionadas con la capacidad de generar ahorro por parte de los individuos, así como de obtener recursos financieros adicionales procedentes, por ejemplo, de las entidades financieras para poder cubrir sus necesidades de inversión o de consumo. Además, también engloban las decisiones de inversión de los excedentes de recursos financieros disponibles.

Finanzas públicas

Se centran en la obtención de recursos financieros procedentes de la sociedad (ingresos públicos), entre otras alternativas, vía recaudación impositiva (vinculada, por tanto, con la política fiscal del estado), y en las políticas de gasto público que permiten la reinversión de dichos fondos en la sociedad.

Estas clasificaciones ayudan a entender como cada decisión que se toma en una organización tiene una repercusión financiera. Es por esto, que es imprescindible aprender a lidiar con el "ABC" de las finanzas en aras de que por cada decisión de inversión se contribuya a incrementar valor, por lo que todas las proyecciones y planes emanados del quehacer del mundo de los negocios se traducen desde el lenguaje financiero.

Las finanzas cumplen funciones específicas en una organización y que pueden ser extraídas de su propia concepción, a la vez que constituyen un sistema generador de información muy importante para la toma de decisiones al tener en cuenta elementos tan sensibles como:

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

- Gestión del efectivo: pronóstico y manejo del flujo de efectivo
- Manejo de la inversión: administración financiera a corto y largo plazo así como sobre los títulos de valor.
- Presupuestación de capital: evaluar el riesgo/rendimiento a partir de la estructura de capital.
- Planeación financiera: pronóstico del desempeño financiero y de las necesidades de financiación (presupuesto de efectivo).

La administración financiera

Desde el mismo marco conceptual de las finanzas tiene su implicación la categoría administración financiera.

Según fuentes consultadas se concuerda en su generalidad que la administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como lo son: la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Por lo que su impacto en la organización abarca las siguientes decisiones:

- Decisiones de inversión.
- Decisiones de financiamiento
- Decisiones sobre los dividendos o de retribución a los dueños.

Estas decisiones financieras siempre son recurrentes en todos los sectores de la sociedad puesto que el dinero forma parte indisoluble de la vida, por lo tanto su estudio puede beneficiar a muchos negocios y personas en sus transacciones financieras y a entender los sucesos de la economía mundial.

Las decisiones de administración financiera pertenecen a tres categorías principales. Las dos primeras reflejan los dos lados de un balance general.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Decisiones de inversión:

La regla de decisión en finanzas dice que se debe comprar un activo si vale más de lo que cuesta. Tienen que ver primordialmente con el lado de los activos en el balance general.

Estas decisiones se traducen en:

- Efectivo, cuentas por cobrar e inventario contenidas en el capital de trabajo.
- Activos fijos tangibles e intangibles.
- Otros.

Decisiones de financiamiento:

Se relacionan primordialmente con el lado del pasivo y del capital. Estas decisiones determinan como obtendrá la compañía el dinero para respaldar sus inversiones.

Estas decisiones implican las siguientes:

- Aportaciones de negocios.
- Emisión de obligaciones.
- Préstamos de instituciones financieras.
- Crédito de proveedores.
- Factoring.
- Otros.

Según las funciones generales de la administración, las finanzas deben ser: planificadas – organizadas – dirigidas y controladas, para ello se requiere tener en cuenta que todas estas decisiones financieras deben ser realizadas en base al nivel jerárquico que ocupa la persona que realiza la decisión, éstas pueden ser:

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Decisiones por niveles: de Wikipedia portátil (2012)⁶

- Estratégicas
- Tácticas
- Operativas

Por lo que se sobreentiende que para tener una visión definida de las decisiones financieras desde estos tres escenarios se requiere de un personal capacitado en decisiones financieras.

Las decisiones estratégicas: Se refieren a las decisiones que se toman para relacionar la empresa con su entorno, son de gran trascendencia en cuanto a que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir desde una perspectiva a largo plazo.

La información que se tiene para realizar este tipo de decisiones es bajo un nivel de incertidumbre bastante significativo, y los efectos que producen estas decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa e incluso su supervivencia. Por ello se requiere un alto grado de reflexión y de juicio por parte del decisor.

Las decisiones estratégicas serán por ejemplo la localización de la empresa, la capacidad instalada, el lanzamiento de un nuevo producto al mercado (crecer, diversificarse). Y puede ser utilizado como herramienta los estudios de factibilidad de la inversión.

Las decisiones tácticas: Son las decisiones que se toman en el nivel intermedio de la empresa por parte de los directores de departamento. Deben ayudar a conseguir los objetivos fijados a nivel estratégico, estas decisiones están subordinadas a las decisiones estratégicas.

Estas decisiones pueden ser repetitivas, y sus consecuencias tienen lugar en un plazo no muy largo en el tiempo, por lo general son reversibles, y sus consecuencias no son muy importantes a no ser que los errores se vayan acumulando.

Capítulo I. *La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera*

Ejemplos serán: las decisiones sobre una campaña de publicidad y pueden ser utilizados instrumentos tales como: diseño de flujo de efectivo y un aspecto decisivo a este nivel, establecer una estructura financiera equilibrada y flexible que relacione las decisiones operativas con las estratégicas.

Es importante destacar que las estructuras financieras deben ajustarse a la situación económica del país y de su sector de competencia, pues en determinados momentos deberá incursionarse por estructuras transitorias hasta alcanzar equilibrios financieros que asegure una relación riesgo – rendimiento viable.

Las decisiones operativas: Son las que se toman en el nivel más bajo de los directivos de la empresa. Estas decisiones son repetitivas por lo que la información necesaria para tomar la decisión es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir fácilmente, debido a que su grado de manifestación es el corto plazo, y por lo tanto las sanciones en el caso de cometer un error son mínimas. Ejemplos: la programación diaria de la producción, planes y precios de ventas, condiciones de crédito a los clientes, niveles de inventario, cantidad de efectivo, etc.

Se precisan como herramientas a utilizar para gestionar las finanzas a este nivel el uso de: razones financieras con énfasis a las de liquidez y rentabilidad, ciclo de efectivo, inversión necesaria a mantener, presupuesto de efectivo, punto de equilibrio así como los estados financieros proforma.

Todos los niveles de decisión descritos anteriormente deben ser seguidos por una gestión financiera de los riesgos que involucre no sólo el proceso inversionista sino también de financiamiento estudiados en la administración financiera.

A continuación se presenta un cuadro resumen donde se concentran los niveles de decisión tratados en este trabajo así como algunos aspectos generales que a juicio de este autor son imprescindibles tener en cuenta en la gestión empresarial.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Cuadro resumen sobre los niveles de decisión

Niveles de decisión	Características	Herramientas financieras
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de objetivos estratégicos ✓ Horizonte de proyección a largo plazo ✓ Responde a la administración financiera estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios de factibilidad (estrategia de inversión y financiación).
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de objetivos tácticos ✓ Horizonte de proyección mediano plazo ✓ Confección de planes y presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flujos de efectivo ✓ Estructura de capital ✓ Diseño de estructura financiera flexible.
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son las actividades normales de la organización ✓ Se materializan las decisiones de carácter táctico – estratégico ✓ Confección de planes y presupuestos. ✓ Responde a la administración del capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razones financieras ✓ Gestión del efectivo ✓ Punto de equilibrio ✓ Apalancamiento operativo y financiero. ✓ Estados proformas.

Hay que tener en cuenta que la gestión financiera de los riesgos aunque se materialice en las decisiones operativas constituye un proceso vertical dentro de los niveles de decisión descritos anteriormente.

***Fuente:** Elaboración propia.*

En resumen se puede plantear que las decisiones estratégicas tienen que ver con la anticipación a las eventualidades futuras (inversión – financiación), las decisiones tácticas indican cómo llevar a cabo el funcionamiento de la entidad en ese escenario futuro y las decisiones operativas ejecutan las decisiones incluso en el nivel más bajo de dirección llevando a la práctica del día a día las estrategias y tácticas planeadas en la organización.

Hasta aquí se puede afirmar que el proceso de administración financiera busca en su esencia la obtención de beneficios económicos a partir de las decisiones de inversión y financiación y que debe ser guiada en una organización desde los distintos niveles

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

de decisión en aras de contribuir con un proceso eficiente de gestión financiera en las organizaciones.

1.3 La planeación financiera

Dentro del sistema de información de la administración financiera se encuentra la planeación financiera, que propicia el desempeño financiero y las necesidades de financiación de una entidad, la cual se tratará en este epígrafe.

Gonzalo Pérez Barrio (2011)⁷ en un acercamiento a la planeación desde el plano financiero precisa: "La planeación financiera empresarial: Es un proceso donde se refleja la proyección de la situación financiera de la empresa. Ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionan estándares para medir los resultados."

Además es un proceso de:

- Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación abiertas a la empresa.
- Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decisión de las alternativas a adoptar.
- Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planeación financiera se concreta en balances proforma, estado de resultado y otros estados previstos, describiendo las fuentes y empleos de tesorería, evaluando los efectos de decisiones alternativas sobre varias partidas de interés, como las ventas y la utilidad neta. Además de ayudar en el proceso de toma de decisiones, los estados financieros proforma también ayudan a la compañía a crear planes de contingencia que les permitan responder a situaciones inesperadas.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Pozo Rodríguez (2012)⁸: "La planeación financiera es un proceso en el cual se realiza la previsión y cuantificación en términos monetarios, de los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa."

Dicho de otra manera, es la determinación de los recursos a corto, mediano y largo plazo que necesita la empresa para la toma de decisiones anticipadas que garanticen alcanzar las metas y objetivos propuestos, así como hacer frente a las contingencias que pudieran surgir. Es decir, la planeación financiera debe permitir contar con los recursos necesarios para asumir gastos futuros previsibles y para afrontar gastos imprevistos.

En todo el proceso de planeación financiera debe existir una intencionalidad marcada en cuanto a la gestión de los riesgos, pues al trabajar con cifras futuras se debe tener en cuenta los posibles escenarios de actuación de la organización al ocurrir cualquier variabilidad en las estimaciones realizadas. Todo esto apunta a que los riesgos siempre atentarían contra el logro de los objetivos trazados. Por eso una buena planeación financiera deberá contener buenos planes de gestión de riesgos.

Por esto se afirma que la planeación financiera es imprescindible para el éxito futuro de una compañía, al respecto se precisa que es necesaria para:

- Establecer las metas de la compañía.
- Escoger acciones operativas y financieras.
- Pronosticar los resultados operativos y usar estos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño.
- Crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas.

Analizando lo anterior es importante que las compañías creen planes financieros y los actualicen periódicamente y saber que:

- Una buena planeación financiera contempla todas las partes de la compañía y de sus políticas y decisiones acerca de aspectos como la liquidez, capital de trabajo, inventarios, presupuesto de capital, estructura de capital, dividendos

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

entre otros. Por lo tanto, la planeación financiera es una parte decisiva de la administración financiera.

La planeación financiera debe ser desarrollada a través de planes según sugiere Pozo Rodríguez (2012)⁹:

- 1. Plan financiero estratégico o a largo plazo**, el cual se elabora a partir de objetivos estratégicos que se ha propuesto la empresa para cumplir con su misión y alcanzar su visión. Aquí se definen los productos que tendrá la empresa, así como los mercados en que se desarrollará.

En este plan se establecen las políticas y metas de la organización, y de cada área y departamento en específico, para definir las necesidades de inversión que tendrá la empresa y la forma de financiarla, con el objetivo de alcanzar las metas previstas o cubrir la demanda esperada en un horizonte temporal, que por lo general se encuentra entre 5 y 10 años.

Además es necesario destacar que este plan constituye el basamento para la realización del Plan Financiero Anual y el Plan Financiero Operativo.

- 2. Plan Financiero Anual o a corto plazo**, se realiza para asegurar que la empresa y cada departamento consigan sus objetivos en el plazo de un año. El objetivo principal de este plan consiste en determinar los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas y las obligaciones de la empresa en el año.
- 3. Plan Financiero Operativo**, en ocasiones se realiza semanal, pero la mayoría de las veces se realiza diariamente y está concebido para garantizar la realización de tareas específicas y monitorear las operaciones que hizo o que tendrá que hacer la empresa. Se realiza sobre la base del Plan financiero anual o a corto plazo.

También da otra visión basada en presupuestos, la cual estipula:

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

- a) *Presupuesto de ventas*: Su objetivo principal es el de expresar de forma cuantitativa los ingresos potenciales por las ventas futuras, basándose en distintas informaciones como son: el conocimiento de la empresa, las condiciones ambientales, el impacto de los objetivos empresariales sobre la empresa, las estrategias y en los pronósticos de ventas. Todas las anteriores decisiones darán lugar a un plan de ventas concreto, que vendrá especificados en términos: financieros, de responsabilidades y de combinación de productos.
- b) *Presupuesto de producción*: Consiste en la elaboración del programa de producción, mediante el cual se determina la cuantía de materiales y materias primas, así como de mano de obra necesarios para cubrir el volumen de ventas planificado. Se analiza si se cuenta o no con la capacidad suficiente para hacer frente a la demanda prevista.
- c) *Presupuesto de inversión*: En este caso se determina la inversión necesaria en activos fijos (equipos y planta) para garantizar el nivel de producción previsto para cubrir el volumen de ventas planificado.
- d) *Presupuesto de administración*: En este presupuesto se incluyen los gastos en los que debe incurrir el aparato administrativo, así como los gastos de propaganda y ventas. También se suelen incluir los pagos de dividendos (si fuera el caso), de intereses y de impuestos.

Es de destacar que estas apreciaciones adolecen de aspectos tan significativos como el control y gestión de riesgos aunque algunos autores plantean que el plan constituye por sí mismo una herramienta de control es pertinente según criterio de este autor que esté reflejado en todo el proceso de planeación financiera.

Para la planeación financiera también hay que tener en cuenta las siguientes características:

Características de la planeación financiera:

- Parte de un plan de venta y no del plan de producción.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

- Es flexible.

Esto indica que los estudios de mercado son decisivos en la previsión pues sólo se justificaría producir lo que justamente se podría comercializar, conduciendo a flujos de caja positivos capaces de generar liquidez suficiente y asegurar rentabilidad como creación de valor en el funcionamiento de la empresa; todo esto teniendo en cuenta que deben ser planes flexibles en aras de ajustarse a la realidad presente.

Por otra parte se sugiere el uso de **herramientas en la planeación financiera** tales como:

Herramientas para la planeación financiera:

- El punto de equilibrio.
- Apalancamiento.
- Presupuesto de efectivo.

Dentro del horizonte de planeación, el punto de equilibrio es el punto donde el flujo de efectivo es cero, es decir donde las entradas son igualadas por las salidas de efectivo; también otro comportamiento indica que por debajo de ese punto la compañía necesitaría obtener financiamiento adicional, o bien liquidar parte de sus activos, para cubrir costos fijos (por ejemplo salarios y costos administrativos, pagos de intereses y principal, y dividendos en efectivos planeados) y cuando sobre pasa ese punto se estaría en presencia de un exceso o lo que es lo mismo habría un flujo de caja excedente, dando al contraste la posibilidad de hacer inversiones en el corto plazo.

La existencia de este punto de equilibrio de flujos de efectivo es crucial porque obliga a la compañía a contemplar planes de contingencia para resultados desfavorables posibles.

En estrecha relación con esta herramienta se tiene la existencia del apalancamiento operativo y financiero, que lo da la existencia de costos fijos dentro del ejercicio económico, por lo que se deberá utilizar el proceso de planeación para controlar el

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

riesgo operativo (costos fijos de operación) y financiero (gastos financieros fijos) creando planes de contingencia que evacuen resultados desfavorables.

Finalmente el presupuesto de efectivo debe ser concebido desde el proceso de gestión del efectivo (entradas y salidas); que involucra el cálculo del ciclo de efectivo, requerimiento mínimo, el flujo de efectivo y finalmente la presentación del presupuesto de efectivo.

Este presupuesto mostrará las necesidades y excesos de efectivo lo que permitirá la creación de estrategias que conduzcan a un mejor posicionamiento desde la administración financiera.

Por otra parte hay que tener en cuenta que los presupuestos emanados de la planeación financiera no son una receta única y que diferirán según tipos de negocios, información disponible así como de los métodos a utilizar tales como herramientas estadísticas en el procesamiento de datos; lo que si es factor común es que toda planificación según expresó Gonzalo Pérez Barrio (2011)¹⁰ es realizada mediante un proceso de prueba y error sobre los que se pretende prever las consecuencias financieras de estrategias e hipótesis sobre el futuro.

Otro aspecto de consideración es que las decisiones financieras plasmadas en los planes financieros tales como inversiones de capital dependen de las futuras oportunidades de inversión, puesto que puede existir la posibilidad de invertir por razones estratégicas donde el nuevo proyecto a desarrollar tenga un valor actual igual a cero o negativo, bajo la expectativa de entrar en un nuevo mercado a la vez de crear opciones para posibles nuevas inversiones.

Es por esto que es prudente en toda organización contar con distintas opciones de inversión permitiendo un análisis formal de decisiones secuenciales de inversión y con el tiempo, la planificación financiera no será considerada como la búsqueda de un único plan de inversión, sino más bien como la gestión de la cartera de opciones que la empresa tiene.

Capítulo I. *La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera*

Partiendo de que la planeación financiera debe prever maximizar el valor de la compañía, finalmente hay que añadir lo que se considera los **beneficios de una adecuada planeación financiera**, éstos pueden ser:

- Establecimiento de supuestos estandarizados: se requiere de supuestos explícitos que puedan evaluarse posibilitando la comparación de las distintas alternativas.
- Orientación futura: permite establecer nuevas ideas de futuro dando al traste de eliminar ideas malas.
- Objetividad: busca definir con claridad lo que se quiere y la alternativa de lograrlo, logrando las metas de la organización eliminando improvisaciones.
- Desarrollo de los recursos humanos: el proceso de planeación debe ser participativo, logrando incentivar a cada trabajador en el proceso de planeación como aspecto motivador. Además de fomentar la coordinación y la cooperación, y ayuda a preparar un empleado para su promoción dentro de la compañía desarrollando nuevas competencias.
- Posibilita una adecuada evaluación del desempeño: un plan financiero proporciona una referencia para identificar las razones de las diferencias entre los resultados y los pronósticos. Identificando con claridad las insuficiencias en el funcionamiento de las organizaciones con sus niveles de responsabilidad.
- Preparación de planes para contingencias: se enmarca en acciones previstas en caso de déficit de efectivo materializadas en los flujos de efectivo.

Por esto se puede concluir que el proceso de planeación financiera debe ser considerado un instrumento de dirección al ser tenido en cuenta si se pretende alcanzar niveles de rentabilidad altos a costos bajos de financiamiento como lo regula el estudio de la administración financiera.

1.4 Generalidades de la planeación financiera en Cuba

En la actualidad la economía cubana se encuentra regida por los lineamientos de la política económica y social, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba; ellos contienen diversas medidas sobre las cuestiones financieras como son:

Lineamientos (2010)¹¹

- Énfasis en el concepto de que el plan de la economía debe ajustarse a los recursos disponibles.
- El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional.
- La planificación abarcará no sólo el sistema empresarial estatal y las empresas cubanas de capital mixto, sino que regulará también las formas no estatales que se apliquen, lo que implica una transformación del sistema de planificación hacia nuevos métodos de elaboración del plan y del control del Estado sobre la economía.
- Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan y según las regulaciones que se establezcan.
- Las empresas que muestren sostenidamente pérdidas, insuficiencia de capital de trabajo, que no puedan honrar sus deudas u obtengan resultados negativos pueden ser sometidas a un proceso de liquidación.
- Las finanzas internas de las empresas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a las mismas.
- A partir de las utilidades podrán crear fondos para desarrollo, las inversiones y la estimulación.
- Se propiciarán las condiciones para el logro de una descentralización del Plan de Inversiones y un cambio en su concepción, otorgándoles facultades de aprobación de las inversiones a los OACE, a los Consejos de la

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Administración, a las Empresas y Unidades Presupuestadas.

Por eso la necesidad de retomar la planeación como aspecto rector en la economía a nivel nacional y empresarial, se ha convertido en un elemento esencial en el marco del perfeccionamiento del nuevo modelo de gestión económica.

Básicamente el país ha trabajado sobre el horizonte de planeación financiera a corto plazo, motivo por el cual se han ido acumulando una serie de insuficiencias que han atenuado con la eficiencia empresarial e incluso con su sostenibilidad. Ya con la interacción de los nuevos actores de la economía cubana (empresas – unidades presupuestadas – formas de gestión no estatal) el sistema de planeación debe proyectarse sobre escenarios que excedan proyecciones de dos y cinco años; mas bien abogar por un desarrollo sostenible desde el modelo social de economía.

Todo esto sin perder de vista el actual contexto internacional para contrarrestar la incertidumbre que impone el bloqueo económico y los efectos derivados de la globalización.

Para las empresas cubanas según: Pozo Rodríguez (2012)¹², rescatar la planeación implicaría recuperar una disciplina que durante muchos años fue una práctica habitual. Hasta inicios de la década de los 90, las entidades conformaban su plan técnico-económico. Este documento, aunque presentaba imperfecciones, servía de guía y orientaba la actividad técnico-productiva que se desarrollaba en las empresas.

Con el inicio de la crisis económica de la década de los 90, que representó una fuerte caída de los niveles de actividad de las empresas, se perdió el hábito de conformar los planes. A la planeación se le fue restando la importancia que hasta ese entonces había tenido, tanto a nivel de la economía nacional como a nivel empresarial.

Esto da la medida de la necesidad que tiene el país de perfeccionar su sistema de planeación desde la propia concepción de la misma así como de los actuales mecanismos y metodologías concebidas en el plan de la economía nacional.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Este autor comparte el criterio expresado por Lic. (Vázquez Roque) ¹³, de que la mayoría de las técnicas y herramientas que se utilizan en el mundo para medir la eficiencia de las empresas son aplicables a las nuestras. No obstante, la diferencia está en cómo se redistribuyen las ganancias que se obtienen en la operación de las mismas: mientras que en la economía de mercado estas riquezas van a manos de los propietarios, en la economía socialista las riquezas van a parar a la sociedad; por lo tanto, resulta imprescindible crear riquezas en las empresas estatales.

Conceptualizando la planeación en el contexto cubano se tiene que la Resolución 276 del año 2003 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) plantea: "La planificación empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encauzar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo".

Profundizando en estas ideas y como criterio compartido entre varios autores, se puede afirmar que la planeación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos *productivos, económicos, sociales y financieros*. Potencia la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, buscando el máximo de eficiencia, eficacia y la activa participación de los trabajadores.

Aunque en las propias definiciones no se precisan de proyecciones a mayores plazos es válido destacar que la planeación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características del presente.

Sistema de planeación empresarial

La forma de realizar la planeación financiera en Cuba responde a un plan de la economía nacional, desde donde se puede identificar dos puntos de vista:

1. Uno hacia el interior de la empresa, y
2. Hacia el entorno regulatorio.

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

El primero es desde donde se concibe los aspectos organizativos y de dirección en cuanto a funcionamiento. Es aquí donde se elaboran los planes estratégicos generalmente a tres años vista.

Por su parte el segundo debe incluir adecuaciones desde el plan de la empresa según los objetivos económicos, directivas, orientaciones y regulaciones que emanen del Gobierno Central, del organismo al que se subordina, de la rama a la que pertenece y del territorio.

Por lo que el plan anual de la empresa debe armonizar estos dos puntos de vista en su concepción y posterior materialización.

Estas ideas e interrelaciones del sistema de planeación empresarial se pueden representar, esquemáticamente, de la manera siguiente:

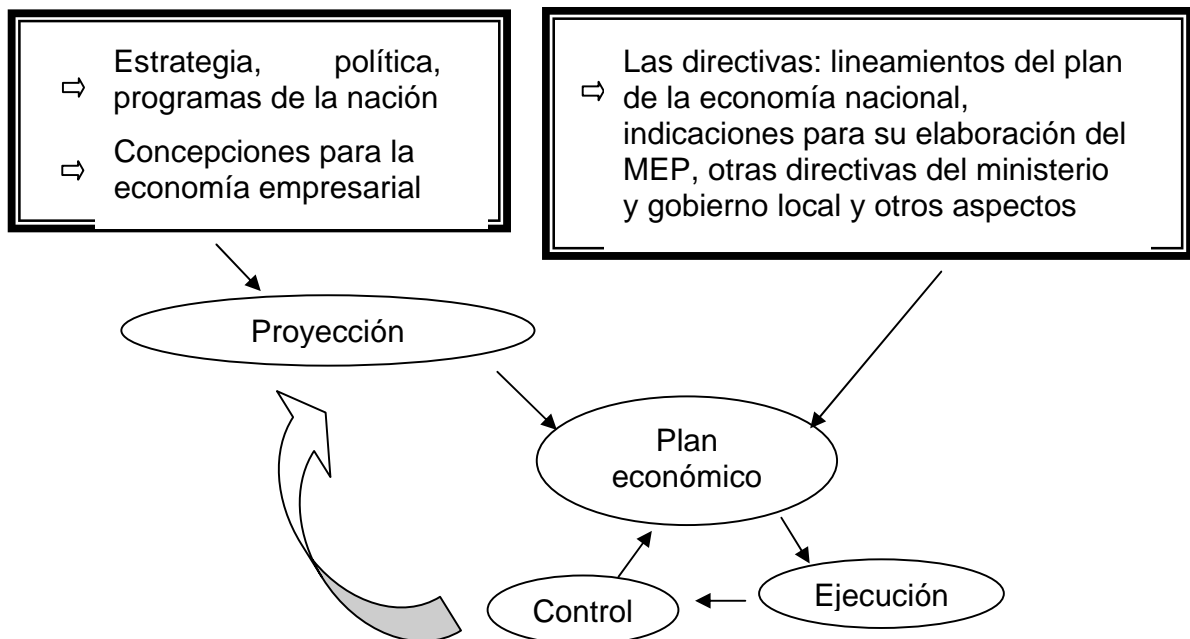


Figura 1. Interrelaciones del sistema de planeación empresarial.

Fuente: Tomado de López Carvajal et al. 2007. *Planificación Empresarial*. Universidad de Cienfuegos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dpto. de Estudios Económicos

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Por otra parte, se destaca que como medio de gestión y control también a tener en cuenta en el sistema de planeación empresarial se tiene la Resolución 60/2011 en su componente dos "Gestión y Prevención de Riesgo"; desde donde se identifican, analizan y evalúan los riesgos desde la confección de un plan de prevención de riesgos. Esta disposición legal norma el proceso de gestión de la empresa en cuanto al logro de los objetivos fijados por la organización teniendo en cuenta un uso eficiente de todos los recursos con que se dispone en aras de fortalecer indicadores tales como eficiencia, productividad, entre otros.

Plan anual de la empresa

Se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año. Tiene en cuenta los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores.

Su elaboración y posterior ejecución permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social del país, los objetivos a mediano plazo de la entidad y las tareas corrientes que debe cumplir.

Por otra parte posibilita la medición de la eficiencia empresarial desde el cumplimiento de los indicadores establecidos por su organismo superior. Lo que se traduce en que cada actividad desarrollada en la gestión empresarial sea bajo la concepción de un uso eficiente a los recursos utilizados en el desempeño de la organización.

Según se establece en la resolución 276/2003 MEP, los aspectos esenciales que debe contemplar cada una de las secciones del plan anual son los siguientes:

Capítulo I. La Planeación Financiera como proceso inherente a la Administración Financiera

Plan de producción y servicios: Incluye todo lo relacionado con la planeación de los bienes y servicios que se producen en la entidad: calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades, etcétera.

Plan financiero: Consiste en un balance de los ingresos y gastos (con independencia de la moneda en que se ejecuten), donde se detallan todas las fuentes de ingresos y acumulaciones monetarias, así como los egresos, según los destinos de utilización de los medios financieros. Incluye también las relaciones en la distribución o contribución financiera que se establece con el organismo superior, las instituciones financieras y con el Presupuesto del Estado.

Por su naturaleza, el plan financiero se relaciona con el resto de las secciones del plan anual empresarial, muy especialmente con el Plan de producción y servicios, Portadores Energéticos, Inversiones, Empleo y Salarios, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y Presupuesto en Divisas.

Finalmente se precisa que la planeación financiera se puede catalogar como un proceso vertical en todo el proceso de planeación, puesto que constituye el medio para medir la gestión del efectivo detrás de cada decisión que tiene lugar en una organización.

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones en La Empresa Seguridad y Protección (ESPCAP)

Este capítulo contiene la caracterización de la empresa donde se desarrolla la investigación, así como una evaluación de la administración financiera con vistas a evaluar el proceso de toma de decisiones desde la planeación financiera.

2.1 Caracterización de la Empresa Seguridad y Protección (ESPCAP)

Las Empresas de Seguridad y Protección se conforman a partir de un interés de la Dirección del Estado Cubano en coordinación con el Ministerio del Interior, para ejecutar una gama de servicios propios de la seguridad y protección, con un objeto social muy específico y una proyección financiera definida.

Esta entidad fue aprobada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Como empresa, subordinada al Consejo de la Administración Provincial (CAP), el día 4 septiembre de 2006 por Res. N° 457-06 rubricada por su Ministro José Luis Rodríguez García y su constitución oficial por Res. N° 65-06 de fecha 24 de octubre de 2006 firmada por el Ing. Víctor Rodríguez Carballosa presidente del CAP en Las Tunas.

MISIÓN

Brindar servicios de seguridad y protección con alta profesionalidad que garantice la preservación de los recursos de las entidades subordinadas al Consejo de la Administración Provincial y de la Administración Central del Estado, con personal calificado para ello en el territorio tunero.

VISIÓN

Somos una empresa líder en la Seguridad y Protección en la provincia Las Tunas, siendo reconocidos por la calidad y eficiencia de los servicios prestados.

Objeto social

- Ofrecer servicios de seguridad y protección a todas las instalaciones subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Las Tunas y a terceros radicados en el territorio en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Realizar estudios, asesoramientos y formulación de recomendaciones en materia de seguridad y protección dirigidas a prevenir posibles amenazas y la comisión de hechos delictivos, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de custodia de traslado de valores, efectivo, documentación y sustancias peligrosas en pesos cubanos. Para prestar estos servicios tiene la obligación de establecer previamente los itinerarios a utilizar debiéndose realizar coordinaciones con la jefatura del Órgano de la Policía Nacional Revolucionaria provincial (PNR), presentándolo posteriormente para su aprobación, incluyendo todo el personal que prestará este servicio al Órgano de Protección de la jefatura Provincial del MININT de Las Tunas.
- Brindar servicios de proyectos, medios de identificación, señalización, instalación, reparación, operación y mantenimiento de medios de seguridad en pesos cubanos y convertibles.
- Brindar servicios de Elaboración de Reconocimientos y Diplomas, Tarjetas de Presentación e Invitaciones, Fotos de todo tipo, Impresión de Documentos, Llenado y Escaneado de planillas, Fotocopias de documentos, gigantografías y plasticados de documentos en pesos convertibles y pesos cubanos.
- Realizar servicios de estudios, procesos selectivos, asesoramientos e instrucciones en materia de seguridad y protección dirigidos a elevar la profesionalidad en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de protección con agentes de seguridad y protección en pesos cubanos y pesos convertibles.

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

Capacidad instalada

Esta entidad para el desarrollo de su actividad cuenta con 4 agencias, una en el Norte situada en Puerto Padre que abarca Jesús Menéndez, otra en el Sur situada en Amancio y abarca Jobabo y Colombia, una Agencia de Servicios Técnicos en el municipio Las Tunas y La Agencia Centro situada en Las Tunas que abarca Manatí y Majibacoa.

También posee la dirección general de la entidad, subdividida en dirección general, dirección de seguridad y protección, dirección de recursos humanos y dirección de contabilidad y finanzas; y por otra parte la dirección de la Unidad Empresarial de Base (UEB) comercial y aseguramiento, a su vez subdividida en oficinas y almacenes.

En las prestaciones de servicios se controlan de manera independiente cada actividad ejecutada por cada agencia, por lo que cada uno de los grupos se identificarán como un centro de costo para la entidad y los servicios se registrarán en cuentas independientes, que estarán amparados mediante contratos con el cliente, por lo que en este caso el contrato constituye una orden de trabajo.

Aunque la contabilidad es centralizada cada Agencia llega hasta el estado de resultado y controla sus indicadores de eficiencia. Los hechos económicos son registrados a través del Programa Contable Automatizado Versat Sarasola.

Categoría Ocupacional

Categorías	Cantidad	%
Dirigentes	74	13
Técnicos	116	20
Operarios	4	1
Servicio	386	66
TOTAL	580	100

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la entidad.

Principales clientes

1. Organización Básica Eléctrica Las Tunas.
2. Empresa Comercializadora de Medicamentos (EMCOMED).
3. Dirección Municipal de Comunales.
4. Dirección Provincial Economía y Planificación.
5. Delegación Provincial Recursos Hidráulicos.
6. Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín.
7. Unidad Empresarial de Base (UEB) Análisis y Servicios Técnicos.
8. Empresa de Aprovechamiento.
9. División Territorial COPEXTEL.
10. Telecentro Tunas Visión.
11. Dirección de finanzas y Precios.
12. Tribunal Provincial Popular.
13. UEB Empresa Silos y Molinos Tunas (MINAZ).
14. Telecentro Canal Azul.
15. Cerámica Blanca.

Principales proveedores

1. Corporación COPEXTEL SA.
2. Corporación CIMEX SA.
3. Unidad Básica Producciones Varias Prendal.
4. Empresa Gráfica Integral No.1.
5. Suchel Trans.

2.2 Diagnóstico del proceso de administración y planeación financiera en La Empresa Seguridad y Protección (ESPCAP) Las Tunas.

La ESPCAP es una empresa de subordinación local quien al mismo tiempo responde a un sistema de planificación nacional (centralizada) desde donde recibe cifras directivas que conforman la planeación empresarial.

Lo que sí es responsabilidad de la entidad es tener en cuenta en el desglose de la planificación recibida la aplicación del impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo (15 %), así como su contribución para el desarrollo local, en los municipios que se apruebe el Programa Integral de Desarrollo Territorial; además tener en cuenta la correlación positiva entre la dinámica de crecimiento de la productividad del trabajo y del salario medio de los trabajadores, la que deberá siempre ser menor que uno.

Como resultado de las entrevistas atendiendo al proceso de administración y planeación financiera se identificó que:

- Los ingresos no se planifican por contratos, sino por ingresos históricos (ésto se realiza de acuerdo a la proporción de la cifra recibida por el organismo superior (Ministerio de Finanzas y Precios). Ejemplo: Si la venta de servicios con agentes representó el 80% de las ventas previstas del año anterior y la cifra aprobada en el presente es de 5 millones, se le aplica este por ciento a la proporción, y así para todos los indicadores.
- Una vez aprobado el plan se realizan reajustes en la planificación desde la empresa. Cuando se incumple en las ventas, gastos, y en su relación con los demás indicadores planificados, estos reajustes se realizan generalmente de forma trimestral.
- Aportar como mínimo el 50 % de la Utilidad a distribuir como Rendimiento a la Inversión Estatal.
- Existe fluctuaciones en los planificadores (cambio de especialistas).
- Trabas burocráticas (centralización en la planificación empresarial).

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

- Diferentes organismos en una misma tarea: Órganos Locales del Poder Popular (OLPP) se encargan de planificar las compras, es decir, autorizan a la empresa a realizar las compras.
- Planificación: Planifica las ventas; lo que se va a vender y en que magnitud.

Desde el punto de vista de la planeación financiera el plan financiero, incluye:

- Capital de Trabajo.
- Flujo de Efectivo.
- Plan Financiero de Inversiones (es aprobado por el CAP).
- Relaciones con el Presupuesto del Estado.
- Relaciones con el órgano superior.
- Relaciones Crediticias.
- Reservas a partir de las utilidades retenidas.

Por otra parte se destacan los principales indicadores directivos a nivel de empresa que son: salario medio, productividad, valor agregado, producción, encargo estatal, ventas netas totales, utilidad del período, aporte por el rendimiento de la inversión estatal, aporte en CUC, rotación del Capital de Trabajo, entre otros.

En las decisiones financieras se consideran las siguientes precisiones:

La planificación del efectivo, se realiza por cifras directivas, salvo la amortización de créditos bancarios en los términos pactado con el banco, y el pago de los intereses, el pago de los aportes es mensual, trimestral y anual de acuerdo a la ley fiscal.

La empresa podrá aprobar las inversiones imprevistas que se presenten, incluyéndolas dentro del monto total aprobado, como parte del resto de inversiones no nominales.

Utilizar como principales fuentes de financiamiento de las inversiones: la depreciación de activos fijos tangibles, la venta de activos fijos tangibles e intangibles, las utilidades retenidas y el crédito bancario.

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte la depreciación y amortización de los Activos Fijos Tangibles e Intangibles, constituirán fuente de financiamiento de la reposición de éstos y de la compra de activos fijos, y no se aportarán al Presupuesto del Estado.

La empresa podrá vender los inventarios ociosos y de lento movimiento, según la política que se apruebe, constituyendo una fuente de ingresos.

Una vez concluido el ejercicio económico de un año son muy limitados los usos que se le dan a la información financiera, para ello se destacan las principales insuficiencias:

- Pobre aplicación de técnicas y herramientas de planeación financieras para la toma de decisiones.
- Los técnicos realizan empíricamente la tarea de planeación. No son graduados del nivel superior.
- No se aplican las técnicas de evaluación financiera en materia de toma de decisiones.

Son desarrollados en el área contable un análisis financiero emanado directamente de su sistema contable automatizado, y no es aprovechado para la evaluación de las decisiones de inversión y financiación del periodo vencido. Las razones financieras determinadas son: liquidez total, liquidez inmediata, capital de trabajo, rentabilidad, rotación de activos entre otras.

Otros análisis sobre la evaluación de la situación financiera de la entidad en materia de liquidez y rentabilidad apuntan a:

		Primer trimestre de 2013	Primer trimestre de 2014	Variación absoluta
Liquidez	CTN	261 340. 32	500 654. 70	239 314. 38
	RC	3.43	3.85	0.42
	RA	1.83	1.79	(0.04)

Leyenda: CTN: capital de trabajo necesario = $Ac - Pc$; RC: razón circulante= Ac/Pc ; RA: razón acida= $Ac - Inv./ Pc$.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la entidad.

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

Valoración

En un análisis general sobre la liquidez de la empresa en el primer trimestre del presente año se observa que presenta una situación favorable sin cambios significativos. Por lo que cuenta con liquidez suficiente para enfrentar sus deudas a corto plazo a razón de \$1.79 por cada peso de deuda.

		Primer trimestre de 2013	Primer trimestre de 2014	Variación
Rentabilidad	REI	0.12	0.29	0.17
	MU	0.12	0.26	0.14
	ROE	0.69	0.87	0.18

Leyenda: REI: rendimiento de la inversión = UN/At; MU: margen de utilidad= UN/Ventas, ROE: rendimiento sobre el capital = UN/C

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la entidad.

Valoración

La situación que se presenta en materia de rentabilidad es también favorable, pues como se puede observar la misma ofrece una ligera mejoría en los indicadores analizados, lo que se puede resumir en que la empresa por cada peso que invierte recibe a su favor casi \$0.20, lo que para este tipo de empresa se considera aceptable.

Por tanto se puede afirmar que la situación financiera de la empresa en el primer trimestre del año es favorable en materia de liquidez y rentabilidad, al considerar estos dos indicadores financieros como los principales a tener en cuenta en la administración financiera a corto plazo en la realidad cubana.

Hasta aquí se puede afirmar que las actuales condiciones de este año ha propiciado una mejoría en cuanto a los niveles de actividad de la empresa, lo que pudiera estar dando una imagen irreal en cuanto a una administración financiera eficiente, por lo que es necesario acudir a otro análisis más completo; en este sentido se escoge al análisis sobre las entradas y salidas de efectivo, aspecto también decisivo en la gestión a corto plazo.

Flujo de efectivo del año vencido 2013.

Conceptos	Plan 2013	Real 2013	Variación
Entradas	1 005 000.00	1 109 500.00	104 500.00
Salidas	913 800.00	985 300.00	(71 500.00)
Saldo final	91 200.00	124 200.00	(33 000.00)

Fuente: elaboración propia a partir de fuentes de la entidad.

Valoración

La ejecución del año 2013 es insuficiente en cuanto al uso y generación del efectivo, tan necesario para asegurar la operatividad en el a corto plazo, pues como se observa existió un déficit general de efectivo de \$33 000.00 indicando que se gastó más de lo que se ingresó. Esto indica que existen problemas en la planeación financiera de la entidad y por ende en la administración financiera.

Fortalezas y debilidades como resumen de este epígrafe

Fortalezas:

- Se cuenta con un sistema contable automatizado.
- Se cuenta con la opción de elaborar proyectos de desarrollo local, como estrategia de nuevas inversiones.

Debilidades:

- No se presenta un esquema de dirección desde las finanzas.
- Limitada preparación de los especialistas del área económica y de los cuadros en materia de finanzas.
- Alto grado de centralización de la toma de decisiones.
- Deficiente proyección de los ingresos y gastos del periodo a partir de cifras directivas.
- La planeación financiera es insuficiente, al gastar más que lo que se ingresa, todo esto afecta la liquidez y rentabilidad de la empresa.

- No se utiliza el estado de flujo de efectivo como una herramienta para la toma de decisiones.
- La evaluación de la situación financiera es insuficiente.
- No se cuenta con una cartera de proyectos de inversión.
- No se cuenta con una estrategia de fuentes de financiación que le garantice mantener la relación riesgo – rendimiento.
- Su estructura financiera es rígida, por tanto no se ajusta a las cambiantes condiciones de la economía nacional.
- Su nivel de decisión está enmarcado en el desglose de la planificación una vez recibido el plan, sobre todo con periodicidad trimestral.

2.3 Propuesta de acciones para la planeación financiera en la empresa de seguridad y protección (ESPCAP), Las Tunas.

Las acciones que se presentan tratan la filosofía de dirigir a través de las finanzas al articular los tres niveles de decisión: operativo, táctico y estratégico referidos en el capítulo uno, para ello se tendrá en cuenta la siguiente estructura:

Estructura

- Fundamentación.
- Objetivo general.
- Finalidad.
- Responsables.
- Acciones propuestas con sus objetivos.
- Cuadro resumen con instrumentos para implementar las acciones definidas.

A continuación se prosigue al desarrollo de cada aspecto definido anteriormente:

Fundamentación

Teniendo en cuenta las insuficiencias identificadas en el epígrafe anterior, así como las actuales transformaciones a raíz de los lineamientos que rigen hoy la política

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

económica y social del país, permitió la realización de esta investigación identificando en los actuales escenarios transformaciones tales como:

- Nuevo escenario en cuanto al proceso de toma de decisiones según nuevo modelo de gestión económica recogido en los lineamientos.
- Aprobación de nueva ley de inversión extranjera.
- Proceso de unificación monetaria iniciado en el país.
- Contribución de las empresas al desarrollo económico local.
- Proceso de descentralización de las decisiones empresariales.
- Aprobación de utilidades retenidas para fortalecer el proceso inversionista en las organizaciones.

Teniendo en cuenta todo esto se presentó este trabajo, que se centró en una contribución desde las finanzas al proceso de gestión empresarial, al considerar que las empresas estatales no utilizan las finanzas como una herramienta de dirección.

Finalmente y como aspecto decisivo se precisó que la empresa dentro de sus planes anuales se ve con bastante frecuencia en problemas de liquidez, lo cual es traducido en déficit de efectivo. También se tiene en cuenta que para las empresas cubanas que viven en su generalidad con planes a corto plazo lo más significativo es generar liquidez y rentabilidad suficiente para mantener sus operaciones en este escenario de planeación.

.Objetivo general

Contribuir desde la planeación financiera al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en la Empresa de Seguridad y Protección, ESPCAP, Las Tunas.

Responsables:

- El Director General como máximo responsable de la actividad empresarial.
- El Consejo de Dirección.
- El Aparato Económico.

Finalidad

- Dirigir a través de las finanzas.
- Potenciar el proceso de gestión financiera de la empresa teniendo en cuenta los niveles de decisión definidos.
- Fortalecer el proceso de planeación financiera en la organización empresarial.
- Disminuir los efectos negativos en la ejecución de los planes financieros (ingresos – egresos).

Acciones

Todas las acciones que se presentan tienen como factor común la planeación financiera. Se centran en las decisiones básicas de la administración financiera que son las actividades de inversión y financiación, teniendo en cuenta que las empresas invierten para crear valor, siendo la inversión la vía para alcanzar sus objetivos, que a su vez deben ser garantizado con fuentes de financiación al costo más bajo posible.

Por tanto, la planeación financiera debe garantizar el funcionamiento en cada escenario de actividad de una organización, cumpliendo con el objetivo de la administración financiera que es como ya se hacía mención “la creación de valor”.

Por otra parte, es de destacar que la capacitación para la implementación de todas las acciones propuestas es también factor común en cada nivel de decisión definido, es por esto que debe tener un carácter vertical en las propuestas realizadas; lo mismo la aplicación de la resolución 60/2011 en su componente dos, Gestión y Prevención de Riesgos como herramienta de gestión y control.

También es preciso señalar que como aspecto preliminar en la realización de las acciones debe ser a partir de un diagnóstico general sobre la situación financiera de la entidad (evaluar las políticas de inversión y financiación a partir de la información financiera) identificando fortalezas y debilidades.

De nivel estratégico

Persigue la reelaboración de objetivos esenciales que se deben alcanzar para un funcionamiento competente, que pueden abarcar un período de 2 – 10 años. Y debe garantizar la orientación para el accionar bajo decisiones financieras a corto plazo según planes anuales (pueden ser elaborados planes estratégicos tales como: comerciales, sobre estructura financiera, decisiones de inversión y financiación; así como políticas de estimulación).

Por tanto la primera acción es:

1. Diseñar una estrategia de inversión, financiación y gestión de riesgo a largo plazo que garantice el crecimiento y desarrollo de la organización desde una gestión financiera competente.

Objetivos:

- Elaborar una estrategia de inversión a largo plazo (cartera de proyectos) que contribuya a la creación de valor de la organización a partir de sus potencialidades.
- Elaborar una estrategia de financiación a largo plazo que asegure el proceso inversionista al costo más bajo posible.
- Elaborar un plan de gestión financiera de los riesgos que posibilite la evaluación y control del proceso de ejecución de las estrategias antes planteadas.
- Ofrecer capacitación en materia de decisiones financieras estratégicas.

De nivel táctico

Son decisiones que se diseñan en un mediano plazo para viabilizar o alcanzar las políticas estratégicas, por tanto se pronuncian por alcanzar los objetivos propuestos desde el corto y mediano plazo asegurando con esta parcialización el logro de objetivos estratégicos.

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

Para esto se define como segunda acción:

2. Diseñar una estructura financiera flexible que viabilice el cumplimiento de los objetivos tanto operativos como tácticos en la gestión financiera empresarial al relacionar decisiones de inversión y financiación transitorias.

Objetivos:

- Diseñar una estructura financiera flexible que se ajuste a las condiciones cambiantes de la economía nacional y local.
- Diseñar planes de decisiones de inversión y financiación transitorias que contribuyan con el logro de objetivos tanto operativos como estratégicos.
- Elaborar un plan de gestión financiera de los riesgos que posibilite la evaluación y control del proceso de ejecución.
- Ofrecer capacitación en materia de decisiones financieras tácticas.

De nivel operativo

Se basan en decisiones en un período de uno a dos años, donde se definen objetivos cuantitativos con fines de operatividad y control de las actividades normales de la entidad. Los planes que dan lugar en este nivel de decisión desde el plano financiero pueden ser: presupuesto de ventas, flujo de efectivo, presupuesto de efectivo y los estados financieros proforma.

Finalmente se precisa como tercera acción:

3. Diseñar planes financieros flexibles que garanticen el funcionamiento competente de la organización en materia de liquidez y rentabilidad.

Objetivos:

- Diagnosticar a partir de razones financieras la posición económica y financiera de la gestión empresarial identificando fortalezas y debilidades.
- Aplicar herramientas de planeación financiera (software estadístico) teniendo en cuenta cifras directivas, así como informaciones del mercado según experiencias de periodos anteriores.

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

- Elaborar un plan de gestión del efectivo que garantice la liquidez y asegure una relación armónica entre un programa de inversiones y financiación a corto plazo posibilitando el funcionamiento normal de la organización.
- Elaborar los estados financieros proforma.
- Elaborar un plan de gestión financiera de los riesgos que posibilite la evaluación y control del proceso de ejecución.
- Ofrecer capacitación en materia de decisiones financieras operativas.

Cuadro resumen: Acciones propuestas con sus instrumentos para su implementación.

Nivel de decisión estratégico	
Acciones/ planes	Instrumentos
Diseñar una estrategia de inversión, financiación y gestión de riesgo a largo plazo que garantice el crecimiento y desarrollo de la organización desde una gestión financiera competente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad de la inversión (Cálculo del valor actual neto, tasa interna de rentabilidad, periodo de recuperación y relación costo/ beneficio. Tener en cuenta la reposición de activos fijos así como su compra venta, contratos de arrendamientos etc.) • Diseño del flujo de efectivo (debe garantizar la liquidez y la rentabilidad, al relacionar las políticas de inversión y financiación).
Nivel de decisión táctico	
Diseñar una estructura financiera flexible que viabilice el cumplimiento de los objetivos tanto operativos como tácticos en la gestión financiera empresarial al relacionar decisiones de inversión y financiación transitorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar estructura financiera equilibrada y flexible según plan operativo – estratégico. • Diseño del flujo de efectivo intermedio.

Nivel de decisión operativo	
Diseñar planes financieros flexibles que garanticen el funcionamiento competente de la organización en materia de liquidez y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Uso de razones financieras.• Gestión del efectivo (ciclo de efectivo, flujo de efectivo, determinar efectivo necesario, punto de equilibrio así como el presupuesto de efectivo).• Elaborar estados financieros proforma.
La capacitación tiene carácter vertical en las propuestas concebidas así como la aplicación de la Resolución 60/2011 en su componente dos, Gestión y Prevención de Riesgos.	

2.4 Validación de la pertinencia de la propuesta

Para la validación de la pertinencia sobre la propuesta de acciones realizada se aplicaron 9 encuestas de 10 preguntas, alcanzando un total de 90 preguntas. Es necesario destacar que la misma se enfocó a partir de la realización de los instrumentos que se presentan por cada nivel de decisión presentado, por lo que si se reconocen los mismos en relación con la planeación financiera las acciones pueden elaborarse y aplicarse en la entidad.

La encuesta fue realizada en el área económica de la empresa donde los resultados muestran lo siguiente:

Preguntas 1 y 2. Sobre estudios de factibilidad de inversión

El 78% plantea que conocen este proceso y que contribuye al proceso de planeación financiera, por lo que se infiere que puede ser utilizado en la elaboración de estrategias financieras a largo plazo, solo un 22% afirman lo contrario, esto indica que las necesidades de capacitación pueden ser ínfimas.

Preguntas 3 y 4. Sobre el flujo de efectivo

El 100% coincide en que conocen el estado de flujo de efectivo, esto indica que puede ser realizado a partir de cada nivel de decisión descrito y que por ende garantiza la proyección los niveles de liquidez y rentabilidad necesarios. En cambio sólo un 22% expresan que no relacionan las políticas de inversión y financiación así como la liquidez y la rentabilidad. Por lo que la capacitación también tiene su participación en este aspecto.

Pregunta 5. Participación en el proceso de planificación de la entidad

En esta el 56% de los encuestados responden que participan en el proceso de planificación de la entidad lo que resulta una fortaleza en aras de utilizar estas acciones en la planeación financiera y un 44% no participa, de todos modos sería objeto de interés insertar a estos trabajadores en la participación del proceso de planificación en aras de motivar debido a que todos son partícipes al menos en la ejecución de los planes.

Preguntas 6 y 7. Sobre las razones financieras

El 67% concuerda que las razones financieras contribuyen a la planeación financiera, en cambio solo un 33% afirma lo contrario; esto da a entender la pertinencia desde la visión de la mayoría en que el uso de indicadores financieros (razones) puede ser de utilidad en el proceso de planeación financiera arrojando pertinencia en la implementación de esta medida, esto último se justifica en que igual porcentaje que representa la mayoría las utilizan en este proceso.

Pregunta 8. Gestión del efectivo

Sobre la gestión del efectivo el 89% afirman que si contribuyen con el proceso de planeación financiera; logrando con este resultado la pertinencia en la implementación de esta acción. También es de destacar que con relación a las demás votaciones con respecto a las otras preguntas donde aparece el flujo de

Capítulo II. La planeación financiera en el proceso de toma de decisiones.

efectivo en cada acción, es reconocido el mismo como aspecto decisivo en la planeación financiera.

Pregunta 9 y 10. Sobre los estados financieros proforma.

En relación con esto se tiene que el 78% da voto positivo en cuanto a que conocen de tal proceso, en cambio sólo un 22% afirma que no lo conocen.

Por otra parte el 44% considera que los estados financieros proforma contribuyen con el proceso de planeación financiera y el 56% afirma lo contrario; este es el punto crítico de la no convergencia positiva de los resultados entre los encuestados. Lo que a efectos de esta investigación la utilización de este instrumento puede ser una opción a tener en cuenta por los responsables del proceso de toma de decisiones de la entidad.

Aun cuando existe esta disyuntiva casi equilibrada este autor considera que la capacitación en la practicidad de este aspecto es una necesidad, debido a que en la planeación financiera es pertinente disponer de una proyección de los estados financieros futuros en aras de gozar de buena salud financiera, y como es sabido en las empresas cubanas en su mayoría adolecen de estas previsiones contando aún con sistemas automatizados en materia contable.

Como resumen de las encuestas se tiene que 66 respuestas coinciden con la pertinencia de las acciones para la planeación financiera, representando un 73%, y que el 27% (24) opinan lo contrario de un total de 90 preguntas.

Por tanto, como resumen final en cuanto a la pertinencia de estas acciones se puede afirmar que las mismas pueden ser implementadas con los instrumentos presentados para realizar el proceso de planeación financiera, desde donde la empresa podrá disponer de una planeación a partir de los tres niveles de decisión con acciones concretas que aseguren liquidez y rentabilidad a corto plazo así como un desarrollo sostenible y eficiente desde el nivel estratégico de decisión, al dirigir los procesos a través de las finanzas.

Conclusiones

En las conclusiones de esta investigación se identifican las siguientes:

- ✓ La planeación financiera como parte de la administración financiera es un aspecto esencial en las organizaciones, porque entre mejor sean las decisiones que se tomen mayor es el éxito.
- ✓ Dirigir a través de las finanzas constituye un arte hoy en las empresas cubanas, por lo que para conducir a las empresas a la eficiencia empresarial es importante tener definido instrumentos financieros en la elaboración de los planes financieros, a partir de los niveles de decisión: operativo – táctico – estratégico, desarrollados en la organización.
- ✓ Con las acciones propuestas para la planeación financiera la empresa podrá fortalecer su proceso de toma de decisiones, como parte de su proceso de planeación.
- ✓ Como evaluación de la pertinencia de las acciones propuestas se concluye que el 73% plantea que las mismas contribuyen a la planeación financiera y por ende al proceso de toma de decisiones.

Recomendaciones

En relación con las conclusiones se recomienda:

- ✓ Que en el proceso de planeación financiera sea tenido en cuenta los instrumentos que se presentaron en la investigación al considerarse un eslabón decisivo dentro de la administración financiera. También seguir incursionando en la aplicación de otros instrumentos financieros.
- ✓ Que la toma de decisiones de la empresa se realice a través de las finanzas al articular los tres niveles de decisión: operativo, táctico y estratégico.
- ✓ Implementar las acciones propuestas desde los tres niveles de decisión desarrollados con sus instrumentos.
- ✓ Capacitar al personal competente en materia de decisiones en cuanto a dirigir a través de las finanzas.

Referencias bibliográficas

1. Martín López, Sonia. Origen y evolución de las Finanzas.
2. Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración".
3. Martín López, Sonia. Origen y evolución de las Finanzas.
4. Emery, Douglas R. Fundamentos de Administración Financiera.
5. Martín López, Sonia. Origen y evolución de las Finanzas.
6. Wikipedia portátil 2012.
7. Pérez Barrios, Gonzalo G -2011. Administración del efectivo en la Empresa Eléctrica Provincial Las Tunas.
8. Pozo Rodríguez, José Manuel. Apuntes sobre Planificación empresarial. 2012.
9. Pozo Rodríguez, José Manuel. Apuntes sobre Planificación empresarial. 2012.
10. Pérez Barrios, Gonzalo G -2011. Administración del efectivo en la Empresa Eléctrica Provincial Las Tunas.
11. Lineamientos, Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. 2010.
12. Pozo Rodríguez, José Manuel. Apuntes sobre Planificación empresarial. 2012.
13. Vásquez Roque y Pozo Rodríguez, José Manuel. Apuntes sobre Planificación empresarial. 2012.

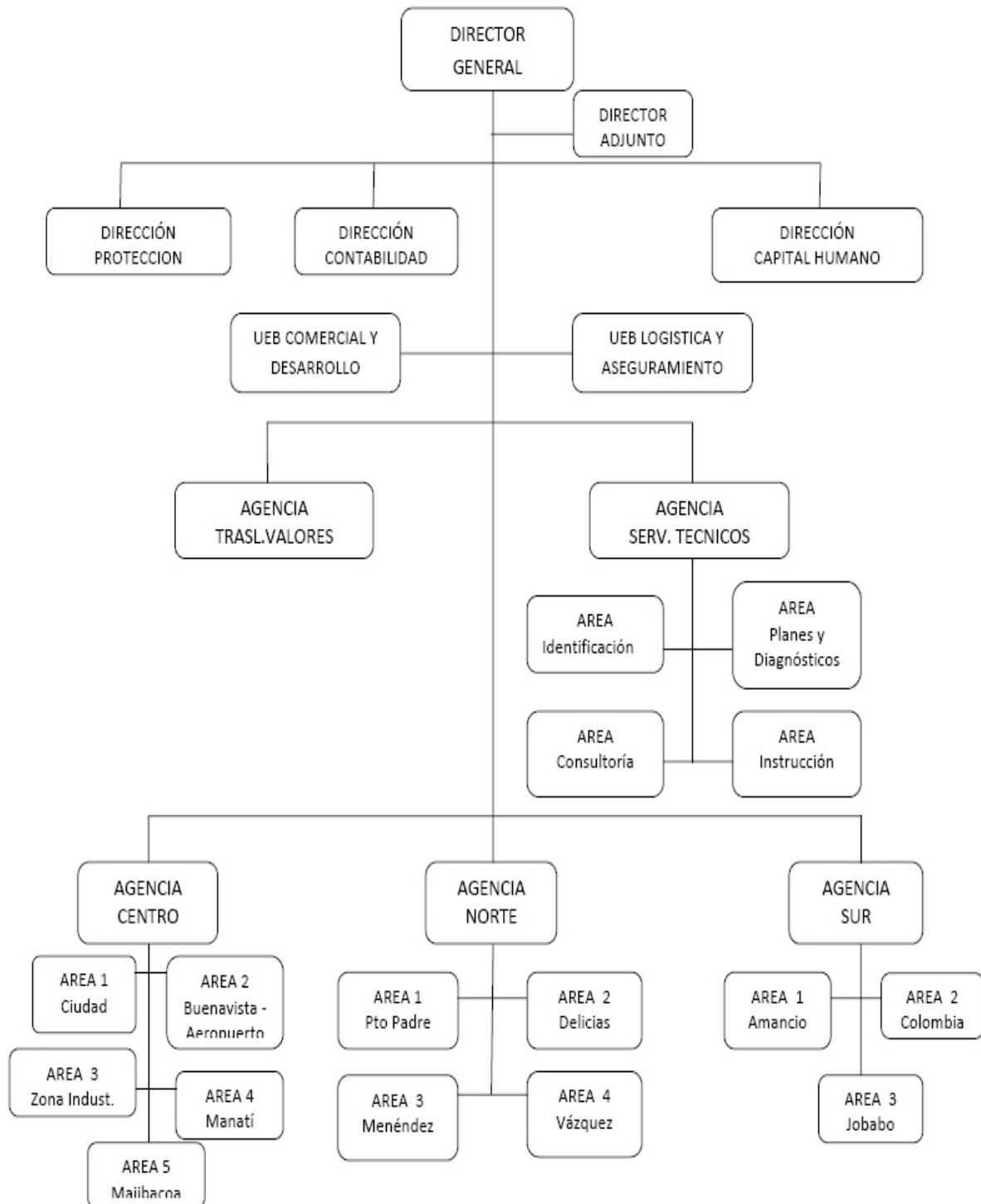
Bibliografía

1. (2010). Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social.
2. (2012). Wikipedia portátil
3. Aguirrechu, M. M. (2010). Machado Aguirrechu, Meybel, análisis económico financiero en la empresa de automatización integral CEDAI.
4. Alberto Medina León, D. N. R., Lázaro Quintana Tápanes y Carlos Nogueira Rivera Herramientas económicas - financieras para la toma de decisiones gerenciales.
5. Almendral, L. E. Análisis financiero.
6. Anthony Tarquin, L. B. y. Ingeniería económica. .
7. Atiénzar, F. B. (2007). Evaluación financiera de proyectos de inversión.
8. Avila, M. G. (2014). Capital de trabajo y las inversiones.
9. Avila, M. G. (2014). La administración financiera estratégica y la gestión financiera de los riesgos como herramientas para la toma de decisiones.
10. Barrios, G. G. P. (2011). Administración del efectivo en la Empresa Eléctrica Provincial Las Tunas.
11. Castañeda, A. D. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
12. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración.
13. Díaz, B. G. El coste de oportunidad como herramienta empresarial.
14. Díaz, C. M. Administración financiera a corto plazo.
15. Diego Fernando Manotas Duque, P. C. M. V. y. L. R. C. Hacia una nueva métrica financiera basada en teoría de restricciones.
16. Emery, D. R. Fundamentos de Administración Financiera.
17. Espinosa, M. R. Administración financiera estratégica.
18. Espinosa, M. R. La administración financiera empresarial en Cuba: Antecedentes y Actualidad.

19. Guzmán, C. A. Ratios Financieros.
20. Herrera, Y. U. (2009). Administración del efectivo en la empresa de muebles “Ludema” en Las Tunas.
21. López, S. M. Origen y evolución de las Finanzas.
22. Lorenzo, E. R. (2010). Aplicación de las técnicas de administración del capital de trabajo en la Sucursal Palmares Las Tunas.
23. Malvarez, M. R. Análisis Económico Financiero: Técnicas de Razones Financieras.
24. Mercado, A. C. (1999). Medidas alternativas para medir la utilidad en la empresa.
25. Miklos, T. (2013). Planeación Prospectiva.
26. Ojeda, J. V. B. Curso de análisis económico financiero de la actividad gerencial.
27. Oramas, K. D. (2008). Las estrategias financieras de la ESPAC: Análisis, propuestas e impacto.

Anexos

No.1 Organigrama



No2. Informaciones financieras



PODER POPULAR
13514 EES EMP. DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DEL CAP
Consolidado

Fecha : 21/04/14
Página : 1
Período : 2014-Marzo

Moneda: MONEDA NACIONAL

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario : Camilo Ernesto

Conceptos	Periodo	Acumulado	
INGRESOS			
900	VENTAS - SERVICIO CON AGENTES EN CUP	\$296,780.85	\$907,022.65
901	VENTAS - SERVICIO CON AGENTES EN CUC	\$16,592.85	\$55,204.35
902	VENTAS - SERVICIO DE INSTRUCCIÓN EN CUP	\$56,428.15	\$115,394.47
903	VENTAS - SERVICIO DE IDENTIFICACIÓN EN CUP	\$32,990.47	\$109,210.44
904	VENTAS - SERVICIO DE IDENTIFICACIÓN EN CUC	\$80.65	\$129.73
905	VENTAS - SERVICIO DE PLANES Y DIAGNÓSTICOS EN CUP	\$2,400.00	\$10,296.00
907	VENTAS - SERVICIO DE TRASLADO DE VALORES EN CUP	\$6,969.73	\$18,997.67
	SubTotal	\$412,242.70	\$1,216,255.31
EGRESOS			
810	COSTO DE VENTAS - SERVICIO CON AGENTES EN CUP	\$197,654.95	\$590,935.22
811	COSTO DE VENTAS - SERVICIO CON AGENTES EN CUC	\$28.20	\$184.03
812	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE INSTRUCCIÓN EN CUP	\$4,878.11	\$14,231.71
813	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE IDENTIFICACIÓN EN CUP	\$3,084.04	\$8,469.56
814	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE IDENTIFICACIÓN EN CUC	\$5,408.13	\$10,697.35
815	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE PLANES Y DIAGNÓSTICOS EN CUP	\$0.00	\$920.11
816	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE PLANES Y DIAGNÓSTICOS EN CUC	\$0.00	\$2.80
817	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE TRASLADO DE VALORES EN CUP	\$1,619.92	\$5,123.91
818	COSTO DE VENTAS - SERVICIO DE TRASLADO DE VALORES EN CUC	\$19.44	\$223.83
822	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN EN CUP	\$47,993.89	\$110,149.23
823	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN EN CUC	\$1,059.28	\$5,051.69
826	GASTOS DE OPERACIÓN EN CUP	\$34,728.36	\$84,430.50
827	GASTOS DE OPERACIÓN EN CUC	\$1,154.85	\$2,939.72
835	GASTOS FINANCIEROS EN CUP	\$971.87	\$2,181.19

Contador: Alexandra Labrada Acosta

Director: Dania Rodríguez Ramírez

No2. Informaciones financieras



PODER POPULAR
13514 EES EMP. DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DEL CAP
Consolidado

Fecha : 21/04/14
Página : 2
Periodo : 2014-Marzo

Moneda: MONEDA NACIONAL

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario : Camilo Ernesto

Conceptos	Periodo	Acumulado
EGRESOS		
836 GASTOS FINANCIEROS EN CUC	\$60.00	\$140.00
855 OTROS IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$68,600.88	\$206,993.87
SubTotal	\$367,261.92	\$1,042,674.72
Resultado	\$44,980.78	\$173,580.59

No. 3. Encuesta aplicada

1. Conoce Ud. **Qué es un Estudio de Factibilidad** (Cálculo del valor actual neto, tasa interna de rentabilidad, periodo de recuperación y relación costo/ beneficio teniendo en cuenta la reposición de activos fijos así como su compra-venta, contratos de arrendamientos, etc.) Sí 7 No 2
2. Considera Ud. que la realización de un **Estudio de Factibilidad de la inversión** sea una acción que contribuye al proceso de planeación financiera. Sí 7 No 2
3. Conoce Ud. **Qué es un flujo de Efectivo**. Sí 9 No 0
4. Considera Ud. que el **Diseño del flujo de efectivo** para el proceso de planeación garantizará la liquidez y la rentabilidad, al relacionar las políticas de inversión y financiación de la empresa. Sí 7 No 2
5. ¿Participa Ud. en el proceso de planificación de su entidad? Sí 5 No 4
6. Considera Ud. que **las razones financiera** contribuyen al proceso de planeación financiera. Sí 6 No 3
7. Utiliza Ud. **las razones financieras** en el proceso de planeación financiera. Sí 6 No 3
8. Considera la **Gestión del efectivo** (ciclo de efectivo, flujo de efectivo, determinar efectivo necesario, punto de equilibrio así como el presupuesto de efectivo) como acciones que contribuyen al proceso de planeación financiera. Sí 8 No 1
9. Conoce Ud. Qué son **los estados financieros proforma**. Sí 7 No 2
10. Considera Ud. que **los estados financieros proforma** es una acción que contribuirán en el proceso de planeación financiera. Sí 4 No 5