



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

Conversión de utilidades el liquidez en las organizaciones empresariales cubanas

Aliaga-Palomino, Pedro Alexandi; Munilla-González, Fermín José; Otamendy-Vidal, Manuel Alejandro; Morales-Marrero, Yander

Conversión de utilidades el liquidez en las organizaciones empresariales cubanas

Ciencias Holguín, vol. 27, núm. 1, 2021

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181565709007>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Conversión de utilidades el liquidez en las organizaciones empresariales cubanas

Management of the process of converting profits into liquidity in Cuban enterprises

Pedro Alexandi Aliaga-Palomino 1

Universidad de Holguín, Cuba

aliaga@uho.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0003-3651-5703>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181565709007>

id=181565709007

Fermín José Munilla-González 2

Universidad de Holguín, Cuba

fmg110748@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-7471-1903>

Manuel Alejandro Otamendy-Vidal 3

Empresa de Servicio a Trabajadores de Holguín, Cuba

otamendy@nauta.cu

 <https://orcid.org/0000-0001-7810-0835>

Yander Morales-Marrero 4

Empresa de Servicio a Trabajadores de Holguín, Cuba

yandem90@nauta.cu

 <https://orcid.org/0000-0001-7114-6187>

Recepción: 09 Noviembre 2020

Aprobación: 15 Diciembre 2020

Publicación: 29 Enero 2021

RESUMEN:

Esta investigación tiene como objetivo contribuir a la efectividad de la gestión del proceso de conversión de utilidades en liquidez en las organizaciones empresariales cubanas. Para lograrlo, se desarrolló un procedimiento basado en indicadores que permiten determinar y ordenar las restricciones presentes en la conversión neta de efectivo en las actividades de operación, inversión y financiación de las entidades. En este trabajo se emplearon métodos teóricos como el histórico-lógico y el sistémico estructural funcional, los métodos empíricos de observación, medición y comparación y la técnica de la entrevista para recopilar información; también, para validar el contenido del procedimiento se usó el método Delphi y su estructura y comportamiento por el de Redes

NOTAS DE AUTOR

- 1 MS. c. Pedro Alexandi Aliaga-Palomino1 aliaga@uho.edu.cu <https://orcid.org/0000-0003-3651-5703> Licenciado en Contabilidad y Finanzas y Máster en Contabilidad Gerencial por la Universidad de Holguín. Investiga temas relacionados con el análisis económico – financiero, las finanzas estratégicas y los sistemas de costo y métodos de costeo. Profesor Auxiliar del Departamento de Contabilidad y Finanzas de dicha universidad.
- 2 Dr.C. Fermín José Munilla-González1 fmg110748@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-7471-1903> Licenciado en Economía en la Universidad de Holguín y Doctor en Ciencias Pedagógicas en la Universidad de Oriente. Tutor de tres tesis doctorales defendidas exitosamente. Investiga temas relacionados con el análisis económico – financiero, las finanzas operativas y estratégicas y los sistemas de costo y métodos de costeo. Se jubiló como Profesor Auxiliar en la Universidad de Holguín.
- 3 MS. c. Manuel Alejandro Otamendy-Vidal1 otamendy@nauta.cu <https://orcid.org/0000-0001-7810-0835> Licenciado en Contabilidad y Finanzas y Máster en Contabilidad Gerencial por la Universidad de Holguín. Investiga temas relacionados con el análisis económico – financiero. Se ha desempeñado como Director Contable – Financiero y Director Logístico de empresas.
- 4 MS. c. Manuel Alejandro Otamendy-Vidal1 otamendy@nauta.cu <https://orcid.org/0000-0001-7810-0835> Licenciado en Contabilidad y Finanzas y Máster en Contabilidad Gerencial por la Universidad de Holguín. Investiga temas relacionados con el análisis económico – financiero. Se ha desempeñado como Director Contable – Financiero y Director Logístico de empresas.

de Petri. Esto facilita la toma de decisiones por parte de la administración porque le ayuda a trazar y/o perfeccionar objetivos, estrategias y acciones para solucionar dichas restricciones y así mejorar de forma continua la liquidez.

PALABRAS CLAVE: Utilidades, Liquidez, Conversión, Cobros y Pagos.

ABSTRACT:

This research aims to contribute to the effectiveness of the management of the process of converting profits into liquidity in Cuban business organizations. To achieve this, a procedure based on indicators developed to allow determining and ordering the restrictions present in the net conversion of cash in the entities' operating, investing and financing activities. In this work, theoretical methods such as the historical-logical and the functional structural system, the empirical methods of observation, measurement and comparison, and the interview technique were used to collect information; also, to validate the content of the procedure, the Delphi method and its structure and behavior were used by that of Petri nets. This facilitates decision-making by management because it helps them to draw up and / or perfect objectives, strategies and actions to solve these restrictions and thus continuously improve liquidity.

KEYWORDS: Profits, Liquidity, Conversion, Collections and Payments.

INTRODUCCIÓN

La efectividad de la gestión económica-financiera de las organizaciones empresariales cubanas generalmente es estudiada a través del análisis de los Estados Financieros. Así, el resultado final- desde la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2002)- se mide a través de indicadores como la utilidad neta y la liquidez (Goldratt & Cox, 1994). Según estos se evalúa el desempeño de los sujetos de la administración y de los trabajadores, ya que de ellos depende los aportes tributarios y no tributarios por conceptos como: impuesto sobre utilidades, rendimiento de la inversión estatal y la creación de reservas voluntarias con diferentes destinos- entre estas se destaca la distribución de utilidades a los trabajadores (Ministerio de Finanzas y Precios, 2020).

La utilidad es un concepto contable que se muestra en el Estado de Rendimiento Financiero, el cual se elabora bajo el principio de devengo porque los ingresos y gastos se registran cuando ocurren independientemente que se cobren o no; mientras, la liquidez está relacionada con las cuentas de efectivo y equivalentes de efectivo que se muestran en el Estado de Situación. De lo anterior se puede concluir que, aunque la entidad tenga utilidades no quiere decir que tenga directamente liquidez porque no siempre en el período que se analiza se cobra todo lo vendido y se paga todo lo comprado.

Sin embargo, sin utilidades netas nunca habrá flujo de efectivo sano, pues puntualmente a través de políticas financieras agresivas, aportes de los dueños y préstamos que se reciban será posible mantener, durante algún tiempo, un flujo de efectivo aceptable pero, las pérdidas terminarán por destruir el aparente éxito y las fuentes tanto comerciales como monetarias, en forma de obligaciones de pagos, aportes de la inversión estatal y préstamos, que se hayan utilizado, se convertirán en impagables y terminarán con la existencia de la entidad lo que se hará acompañar de graves consecuencias.

La relación entre las utilidades y la liquidez ha sido tratada por varios autores. Según Horngren (2015), “el estado del flujo de efectivo es el vínculo de comunicación entre el Estado de resultados (construido sobre bases devengadas) y el efectivo que se reporta en el Balance general” (p.682). Según la Norma Cubana de Contabilidad número 2 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), la cual está armonizada con la Norma Internacional de Contabilidad número 7, el Estado de Flujo de Efectivo muestra información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Este estado es desglosado según su procedencia en actividades de operación, de inversión y de financiación. (MFP, 2005).

Las actividades de operación comprenden los cobros y pagos correspondientes a las actividades fundamentales, de la empresa, que intervienen en la determinación de la utilidad neta; por tanto, se reflejan en el Estado de Rendimiento Financiero. Las actividades de inversión comprenden los financiamientos y

erogaciones por conceptos tales como: compra venta de Activos y de inversiones financieras, préstamos obtenidos con destino a las inversiones y su devolución. Las actividades de financiación comprenden los incrementos de los aportes realizados por los dueños y su disminución, incluye la distribución de utilidades, las donaciones recibidas y otorgadas u otras operaciones de igual naturaleza (MFP, 2005).

En el Estado de Flujo de Efectivo cuando se realiza por el método directo, se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos, según la partida del Estado de Rendimiento Financiero que le de origen; sin embargo, no reconoce explícitamente, que el efectivo neto que se genera, en las organizaciones empresariales, proviene de las utilidades netas del período. Por esto, no somete a comparación las partidas de ambos estados financieros como modo de determinar la conversión neta en efectivo de cada partida del Estado de Rendimiento Financiero para mostrar las restricciones presentes en este proceso y consecutivamente trazas, objetivos, estrategias y acciones para su eliminación. Es decir, para gestionar el proceso de conversión de utilidades en liquidez.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de procedimiento se emplearon los siguientes métodos teóricos: el histórico – lógico para caracterizar la evolución teórico - referencial de la gestión del proceso de conversión de utilidades y la liquidez en las organizaciones empresariales; el método sistémico – estructural para el diseño del procedimiento y el criterio de expertos para la validación de la estructura y contenido. También, se emplearon los métodos empíricos de observación, medición y comparación para la definición y cuantificación de las variables del Estado de Rendimiento Financiero y del Estado de Flujo de Efectivo. Finalmente, para conocer el estado actual de dicho proceso en la práctica empresarial cubana se empleó la técnica de la entrevista no estructurada.

RESULTADOS

Se elaboró un procedimiento para la gestión del proceso de conversión de utilidades en liquidez en organizaciones empresariales cubanas.

Se asume como procedimiento el expresado en las Normas ISO 9001 de 2015 (2016), que lo define como la “forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”.

Para la estructuración del procedimiento se tomó en cuenta la propuesta formulada por Velázquez (2014). En consecuencia, con ello se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

Objetivo: gestionar el proceso de conversión de utilidades en liquidez en las organizaciones empresariales cubanas.

Alcance: Está diseñado para organizaciones empresariales cubanas.

Posibles usuarios: son usuarios potenciales a directivos, especialistas, fundamentalmente economistas y contadores, que también fungen como consultores o asesores que pueden ser convocados para intervenir en algunos o la totalidad de las fases, etapas y pasos del procedimiento.

Caracterización del procedimiento.

Se desarrolla para la gestión del proceso de conversión de las utilidades en liquidez en las organizaciones empresariales cubanas, tiene un enfoque sistémico, con un alto nivel de interactividad que garantiza la conexión en el accionar de los usuarios.

Planteamiento de las fases, etapas y pasos. Está formado por dos fases, cinco etapas y ocho pasos que se muestran en la siguiente ilustración. Los analistas son los encargados de desarrollar la primera fase y los directivos la segunda fase.

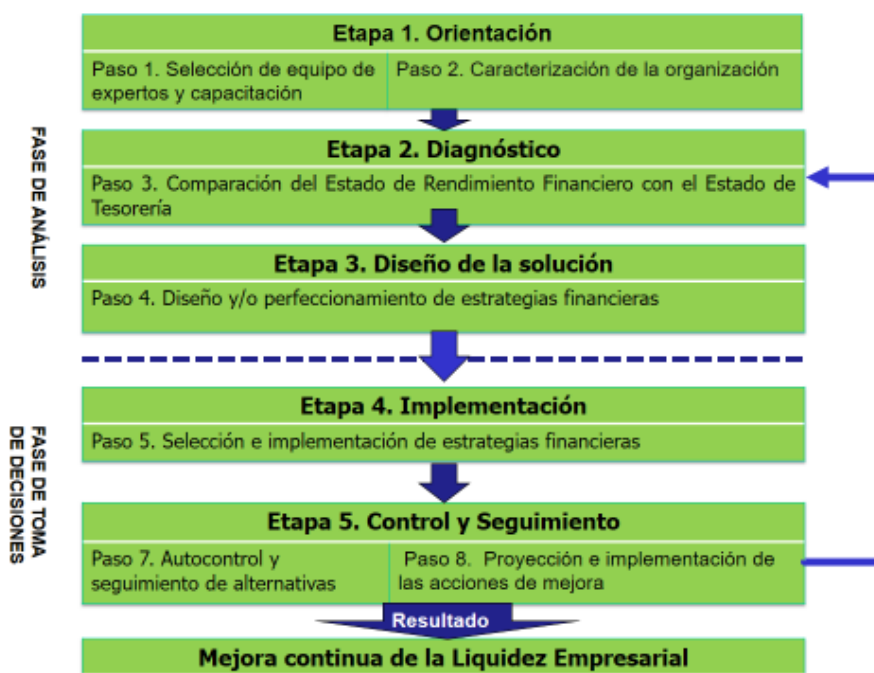


FIGURA 1.

Representación del procedimiento para la gestión proceso de conversión de las utilidades en liquidez

Fase 1. Análisis

El objetivo de esta fase es preparar información útil sobre las restricciones presentes en el proceso de conversión de utilidades en liquidez; así como, las propuestas de solución para eliminarlas o mitigar su impacto en la liquidez.

El desarrollo de la fase le corresponde a los analistas, quienes prepararán alternativas de solución a las restricciones, detectadas, que impiden que las variables independientes de la utilidad neta se conviertan en liquidez. Esta fase consta de las tres etapas que se muestran a continuación.

Etap 1: Orientación

El objetivo es asegurar el compromiso de la alta dirección para asumir el liderazgo en la gestión de este procedimiento, con la participación consiente de los trabajadores, así como definir el personal responsable que guiará este proceso y caracterizar la situación de la empresa.

Se desarrollarán sesiones de trabajo en equipo, entrevistas individuales, encuestas, entre otras. En esta etapa se desarrollarán los pasos siguientes.

Paso 1. Selección del equipo de expertos y capacitación

El objetivo de este paso es seleccionar y capacitar el equipo de trabajo para que analicen el proceso de conversión de las utilidades en liquidez con vista proveer información útil a la administración para que tome decisiones que contribuyan a la mejora continua de la liquidez.

El equipo estará formado por especialistas de todas las áreas y/o procesos de la Organización y miembros del Consejo de Dirección. Se desarrollarán acciones que contribuyan a involucrar y capacitar al equipo con los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos del análisis de la liquidez empresarial, tales como: conferencias, talleres y conversatorios cuyos contenidos abarquen la mayoría de los fundamentos teóricos, metodológico y práctico de la liquidez de forma general y del procedimiento específicamente, entrevistas individuales y se dedicarán puntos en el Consejo de Dirección a la implementación del procedimiento.

Paso 2. Caracterización de la organización

El objetivo de este paso es caracterizar la organización para familiarizarse con sus procesos y cultura organizacional.

Entre los elementos a considerar se encuentran: nombre, pertenencia ramal, estructura organizativa, valores compartidos, cartera de productos y/o servicios, objetivos estratégicos, composición y competencia del talento humano, mapa de procesos, entre otras.

Etapas 2: Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es determinar los problemas que limitan la conversión de utilidades en liquidez y ordenarlos en orden de prelación.

Se observarán, medirán y compararán las variables independientes de las utilidades con las de la liquidez en el período que corresponda. Esto permitirá cuantificar en términos absolutos las restricciones que limitan dicho proceso.

Se aplicarán métodos empíricos de observación, medición y comparación. También se empleará la técnica del proceso de pensamiento de Teoría de las Restricciones para determinar las causas raíces que limitan la conversión de las utilidades en liquidez. En esta etapa se desarrollará el paso siguiente.

Paso 3. Análisis de la conversión neta de utilidades en liquidez

El objetivo de este paso es determinar las insuficiencias del proceso de conversión de las utilidades en liquidez de la entidad, para descubrir los problemas raíces que las generan y preparar al equipo para el diseño de objetivos, estrategias y acciones que le permita eliminarlos o mitigar su impacto en la liquidez.

Para realizar este análisis se necesita la siguiente información: 1) Estado de Rendimiento Financiero, 2) Estado de Flujo de Efectivo por el método directo y 3) Información adicional que aparecen en submayores de cuentas de proveedores y clientes, en notas a los estados financieros y en registros primarios del área de Tesorería.

Se observarán, medirán y compararán las variables del Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, tal como se muestra en la tabla siguiente.

TABLA 1.
Modelo para captar la información para comparar el Estado de Rendimiento Financiero y el Estado de Tesorería

Nr.	Variables B	Importe C	Conversión neta D	Variables E	Importe F
A					
1	Actividad de operaciones				
2	Ventas	xx.xx	F2+F3-C2	Cobro de ventas de períodos anteriores	xx.xx
3				Cobro de ventas del período actual	xx.xx
4	Subvenciones	xx.xx	F4-C4	Cobro de subvenciones	xx.xx
5	Impuestos por las ventas	(xx.xx)	F5-C5	Pago de Impuestos Sobre las Ventas	(xx.xx)
6	Costo de venta	(xx.xx)	F6-C6	Pagos asociados a costos (Compra de materias primas y mercancías)	(xx.xx)
7	Gastos de distribución y venta, generales y de administración, gastos de operación	(xx.xx)	F7+F8-C7	Pagos asociados a gastos (compra de bienes y/o servicios)	(xx.xx)
8				Pagos asociados a meses anteriores (salarios, retenciones y otros gastos asociados)	(xx.xx)
9	Gastos Financieros	(xx.xx)	F9-C9	Pago de gastos financieros (intereses, comisiones, pérdida en tasa de cambio)	(xx.xx)
10	Impuestos tasas y contribuciones	(xx.xx)	F10-C10	Pago de Impuestos, Tasas y Contribuciones	(xx.xx)
11	Otros gastos	(xx.xx)	F11-C11	Pagos asociados a otros gastos	(xx.xx)
12	Ingresos financieros	xx.xx	F12-C12	Cobros asociados a ingresos financieros(intereses ganados, ganancia por cambio de monedas)	xx.xx
13	Ingresos por Sobrantes de Bienes	xx.xx	F13-C13	Cobros asociados a sobrante de bienes (ventas de alimentos en comedores y cafeterías, ingresos por arrendamiento de Activos Fijos Tangibles)	xx.xx
14	Otros Ingresos	xx.xx	F14-C14	Cobros asociados a otros ingresos	xx.xx
15	Total actividad de operaciones (utilidad en operaciones)	Suma(C1: C13)	Suma(D2: D14)	Flujo de efectivo neto en operaciones	Suma(F1: F13)
16	Actividad de inversión				
17			F17-C17	Pago de la compra de activos fijos tangibles	(xx.xx)
18	Ingresos por la venta de activos fijos desmantelados	xx.xx	F18-C18	Cobro de ingresos por la venta de activos fijos desmantelados	xx.xx
19	Total actividad de inversiones	Suma(C17: C18)	Suma(D17: D18)	Flujo de efectivo neto en inversiones	
20	Actividad de financiación				
21	Financiamiento entregado a las OSDE	xx.xx	F21-C21	Pago de Financiamiento la OSDE	(xx.xx)
22			F22-C22	Préstamos Bancarios Capital de Trabajo recibidos	xx.xx
23			F23-C23	Amortización de préstamos Capital de Trabajo	(xx.xx)
24			F24-C24	Préstamos bancarios de inversiones	xx.xx
25			F25-C25	Amortización de préstamos inversiones	(xx.xx)
26	Total actividad de financiación	Suma(C21: C25)	Suma(D21: D25)	Flujo de efectivo neto en financiación	Suma(F21: F25)
27			F27-C27	Saldo inicial de las cuentas: caja, banco e inversiones temporales	xx.xx
28	Utilidades Netas del mes	C15+C19+C26	F28-C28 = D15+D19+D26+D27	Liquidez (Saldo final de las cuentas: caja, banco e inversiones temporales)	F15+F19+F26+F27

Instrucciones para llenar el modelo.

El objetivo del modelo es comparar las partidas del Estado de Rendimiento Financiero con el Estado de Flujo de Efectivo por el método directo.

En la columna B se ubicarán todas las partidas del Estado de Rendimiento Financiero, según a las actividades a que corresponda. Si son ingresos se denotarán con signo positivo y si son costos y gastos con signo negativo.

En la columna E se ubicarán todas las partidas del Estado de Flujo de Efectivo por el método directo, según a las actividades a que corresponda. Los cobros se denotarán con signo positivo y los pagos con signo negativo.

La columna D es el resultado de restar los valores de la columna F menos los de la columna C.

En la celda C28 se sumarán todas las desviaciones según las actividades de operación, inversión y financiación. El resultado debe coincidir con la diferencia del valor de la celda F28 menos la celda B28.

Todas las variables del Estado de Rendimiento Financiero culminan en el Estado de Flujo de Efectivo, por el método directo, al efectuarse su cobro o pago según corresponda a las actividades de operación, inversión y financiación.

Por otra parte, existen variables del Estado de Flujo de Efectivo en las actividades de inversión y financiación que no están presentes en el Estado de Rendimiento Financiero, pero si se tendrán en cuenta porque las utilidades son las que generan el efectivo para honrar las obligaciones derivadas de las actividades de inversión y financiación. La comparación las variables independientes de ambos Estados Financieros termina en el indicador siguiente.

$$Cn=L-U(1)$$

Donde.

Cn= Conversión neta de utilidades en liquidez,

L= liquidez del período o flujo de efectivo neto (saldo final de las cuentas de caja del período que se analiza)

y

U= Utilidades netas del período

El objetivo del indicador es que medir en términos absolutos cuánta utilidad neta se ha convertido en efectivo en un período determinado.

Para determinar las variaciones entre ambos estados financieros es necesario desagregar la ecuación 1 en la siguiente.

$$Cn=Si+E-S-i+G(2)$$

Donde:

Si= Saldo inicial de las cuentas de efectivo y equivalentes de efectivo,

E = entradas de efectivo del período y

S = salidas de efectivo del período

I = Ingresos

G = costos y gastos

Esta ecuación se materializa en la práctica restando cada partida del Estado de Flujo de Efectivo la que corresponda en el Estado de Rendimiento Financiero. Por ejemplo, el cobro de las ventas menos las ventas, los pagos asociados al costo de venta menos el costo de venta y así sucesivamente con el resto. Finalmente, la sumatoria de todas las conversiones netas específicas por partidas tiene que cuadrar con la diferencia entre la liquidez (saldo final de las cuentas de caja y banco) y la utilidad neta.

Al observar, medir y comparar los valores absolutos resultantes de la diferencia entre ambos Estados Financieros se podrá cuantificar en términos absolutos las variables del Estado de Rendimiento Financiero

que se han cobrado o pagado y consecutivamente la influencia positiva o negativa (restricciones) en valores absolutos en la liquidez de la entidad.

Las restricciones se organizarán en orden de prioridad. El criterio de prelación es el impacto en la liquidez que tengan los elementos que componen las actividades de operación, inversión y financiación. Este análisis se complementará con el cálculo de los ciclos de cobros y pagos dinámicos, a través de las ecuaciones siguientes.

$$Cc = (Cci + V) / Co * Dp \quad (3)$$

Donde:

Cc = Ciclo de cobro dinámico

Cci = cuentas por cobrar al inicio,

V = ventas,

Dp = días del período (siempre serán 30 días) y

Co = cobros efectuados en el período.

$$Cp = (Cpi + C) / Pa * Dp \quad (4)$$

Donde:

- Cp = Ciclo de pago dinámico
- Cpi = cuentas por pagar al inicio,
- C = compras,
- Pa = pagos efectuados en el período.

Estos ciclos mostrarán si la entidad cobra más rápido de lo que paga o viceversa.

Etapas 3: Diseño de la Solución

El objetivo de esta etapa es diseñar estrategias financieras para eliminar las restricciones detectadas en la etapa anterior. Conocida las restricciones se definirán estrategias financieras para eliminarlas o mitigar su impacto en la liquidez.

Se trabajará en equipo, se realizan entrevistas y encuestas y se desarrollará el proceso de pensamiento de Teoría de las Restricciones. Esta etapa contiene el paso siguiente.

Paso 4. Diseño y/o perfeccionamiento de las estrategias financieras

El objetivo del paso es diseñar estrategias financieras para eliminar las restricciones o mitigar su impacto en la liquidez.

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar su misión; mientras, las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos y las políticas son directrices, reglas y procedimientos para lograr los objetivos. (Fred R., 2017) (Pp.11-12).

La estrategia integra objetivos, políticas y acciones para alcanzar la meta de la organización.

Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que emprenden los administradores para elevar las metas de desempeño de su compañía (Hill & Jones, 2016) (p.34).

En base a los resultados obtenidos en la etapa anterior, el equipo de expertos de conjunto con el Consejo de Dirección de la empresa diseñará estrategias financieras para eliminar las restricciones o minimizar su impacto en la liquidez.

Fase 2. Toma de decisiones

El objetivo de esta fase es tomar decisiones encaminadas a resolver las restricciones presentes en el proceso de conversión de utilidades en liquidez. El desarrollo de esta le corresponde a los sujetos de la administración, quienes seleccionarán entre las alternativas de solución propuesta por el equipo la que más contribuya con el incremento continuo de la liquidez de la Organización. Esta fase consta de las dos etapas que se muestran a continuación.

Etapas 4. Implementación

El objetivo de esta etapa es seleccionar e implementar las estrategias, objetivos, y acciones diseñadas en el paso anterior.

Se planificarán e implementarán actividades para resolver las restricciones, se formularán los objetivos, la forma de obtenerlo, los recursos disponibles y las acciones para alcanzarlos. El proceso de implantación está relacionado con la función de organización de la Administración e implica la asignación talento humano y recursos; así como, un sistema de información que simplifique el autocontrol y seguimiento.

La formulación de estrategias no es suficiente para que funcionen, ya que los administradores y empleados para implementarlas deben estar motivados.

Se emplearán técnicas de trabajo en grupo, de asignación de prioridades, métodos de la planeación estratégica, entre otras. En esta etapa se desarrollarán los pasos siguientes.

Paso 5. Selección e implementación de estrategias financieras

El objetivo de este paso es seleccionar e implementar las estrategias elaboradas en la etapa anterior.

Corresponde a la administración de la entidad seleccionar las estrategias que favorezcan la mejora continua de la liquidez, formuladas por el Equipo; por tanto, se elaborará un plan de implementación, donde se definan las tareas, el tiempo en que se realizarán, los recursos y los responsables.

Etapa 5. Control y Seguimiento

El objetivo de esta etapa evaluar oportunamente las estrategias implementadas.

Para evaluar las estrategias se realizarán las acciones que siguen: 1) comparar los resultados reales contra los esperados hacia el logro de los objetivos y 2) aplicar medidas correctivas que aseguren que el desempeño cumpla con lo planeado.

La retroalimentación oportuna y adecuada es la base para una evaluación efectiva de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos (Fred R., 2017)(p.287).

Se emplearán métodos empíricos de observación, medición y comparación.

Paso 7. Autocontrol y seguimiento de alternativas

El objetivo de este paso es evaluar y controlar si las estrategias, objetivos y acciones implementadas en la etapa anterior se realizaron bien y cómo pueden ser más efectivas.

El control constituye una necesidad de los procesos administrativos y contempla las acciones siguientes: evaluación de resultados, valoración del trabajo, medición, registro, diagnóstico, prevención, corrección, ajustes, entre otras. Se evaluará y controlará el comportamiento del proceso de conversión de utilidades en liquidez, tras la implementación del plan de acción. Puede implicar el regreso a la etapa de diagnóstico a redefinir estrategias, objetivos y acciones y comenzar todo de nuevo.

Paso 8. Proyección e implementación de las acciones de mejora

El objetivo de este paso es proyectar e implementar acciones correctivas para los problemas detectados en el paso anterior.

La base para el establecimiento de acciones de mejora es el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de los indicadores del proceso de conversión de utilidades en liquidez; así como la implementación de un proyecto de mejoras para los cuales se establecerán planes de acción específicos con el fin de adoptar acciones preventivas y/o correctivas que contribuyan a eliminar o mitigar las desviaciones detectadas.

Finalmente, el procedimiento resultó favorable al validar su contenido por el método Delphi y su estructura y comportamiento por el de Redes de Petri.

El procedimiento se ha aplicado en varias organizaciones empresariales de la provincia Holguín; sin embargo, de la fase 1 análisis sólo se expondrá la etapa de Diagnóstico y la de Diseño de la Solución para cumplir con el espacio asignado de la revista. La empresa Caso de Estudio, es una entidad que tiene como objeto social la prestación de servicios de alimentación, transportación y hospedaje a trabajadores del sector estatal en la provincia Holguín.

Etapa 2. Diagnóstico

En esta etapa se desarrolló el paso siguiente.

Paso 3. Análisis de la conversión neta de utilidades en liquidez

La conversión de utilidades en liquidez del mes analizado se muestra en siguiente tabla.

Comparación entre el Estado de Rendimiento Financiero y el Estado de Flujo de Efectivo de la Empresa de Servicio a Trabajadores

TABLA 2.

Estado de Rendimiento Financiero			Estado de Flujo de Efectivo		
Nr.	Variables	Importe	Conversión neta	Variables	Importe
A	B	C	D	E	F
1	Actividad de operaciones				
2	Ventas	1,773,855.27		Cobros de las ventas del mes	1,292,779.89
3			779,191.65	Cobros de ventas de meses anteriores	1,260,267.03
4	Impuestos por las ventas	-34,272.56	3,003.31	Pago de impuestos sobre las ventas	-31,269.25
5	Menos: Costo de ventas de la producción	-52,741.46		Pago a proveedores asociados al costo de venta	-60,698.92
6			-37,256.59	Pago a empleados asociados al costo de venta	-29,299.13
7	Gastos generales y de administración	-107,662.67		Pago a proveedores asociados a gastos de administración	-123,906.47
8			-76,052.96	Pago a empleados asociados a gastos de administración	-59,809.16
9	Gastos de operaciones	-1,200,960.85		Pago a proveedores asociados a gastos de operaciones	-1,382,157.97
10			-848,359.32	Pago a empleados asociados a gastos de operaciones	-667,162.20
11	Gastos financieros	-24,971.85	-11,055.76	Pago de gastos financieros	-36,027.61
12	Impuestos, tasas y contribuciones	-127,122.37	-89,447.54	Pago de impuestos, tasas y contribuciones	-216,569.91
13	Otros gastos	-6,892.39	-400,388.99	Otros pagos	-407,281.38
14			256,883.64	Otros cobros	256,883.64
15	Utilidad en la actividad de operaciones	219,231.12	-423,482.56	Flujo neto de efectivo en operaciones	-204,251.44
16	Actividad de financiación				
17	Financiamiento entregado al OSDE	-39,933.33	0	Pago de financiamiento entregado al OSDE	-39,933.33
18			-100,000.00	Amortización de préstamos capital de trabajo	-100,000.00
19			-22,118.51	Amortización de préstamos inversiones	-22,118.51
20	Utilidad de la actividad de financiación	-39,933.33	-122,118.51	Flujo neto de efectivo en financiación	-162,051.84
21	Saldo Inicial Utilidades	0	1,903,406.61	Saldo Inicial (caja Y banco)	1,903,406.61
22	Utilidades Netas	179,297.79	1,357,805.54	Liquidez (Saldo Caja y Banco)	1,537,103.33

Las restricciones esenciales que se manifiestan en la comparación de ambos Estados Financieros son las siguientes.

En la actividad de operaciones

Conversión neta de utilidades en liquidez en la actividad de operaciones en el mes fue de -423,482.56 pesos cubanos (CUP). Esto se debe a las razones siguientes.

Los pagos a proveedores y a empleados vinculados a los gastos de operaciones, superan a los gastos de operaciones en 848,359.32 CUP.

Los gastos de los servicios están dentro de los gastos de operaciones.

Los otros pagos superan a los otros gastos en 400,388.99 CUP.

Los pagos al sistema tributario superan a los impuestos, tasas y contribuciones en 89,447.54 CUP.

Los pagos a proveedores y a empleados vinculados a los gastos de administración y generales superan a los gastos de administración y generales en 76,052.96 CUP.

Los pagos a proveedores y a empleados vinculados al costo de venta de los servicios superan al costo de venta de los servicios en 37,256.59 CUP.

Los pagos al banco vinculados a los gastos financieros superan a los gastos financieros en 11,055.76 CUP.

En la actividad de financiación

La conversión neta de utilidades en liquidez en la actividad de financiación en el mes fue de -122,118.51 CUP. Esto se debe a: 1) la amortización del préstamo para capital de trabajo en 100,000.00 CUP. La empresa tiene una línea de crédito giratoria con la cual cubre los desbalances financieros del capital de trabajo y 2) a la amortización del préstamo para inversiones por 22,118.53 CUP.

La conversión neta de utilidades en liquidez en el mes es desfavorable, ya que su resultado es -545601.07 CUP. Este valor incluye las actividades de operación y financiación sin tener en cuenta el saldo inicial.

La conversión total neta de utilidades en liquidez del mes, suma todas las actividades y el saldo inicial alcanza un valor de 1,357,805.54 CUP; sin embargo, esto no es bueno porque este saldo no proviene de las utilidades netas del mes, sino que lo logra gracias al saldo inicial que traía en las cuentas de caja y banco, por la línea de crédito giratoria para capital de trabajo y el préstamo para inversiones que tiene la empresa.

Como se puede observar las restricciones fueron organizadas en orden de prioridad; para ello, se usó como criterio el impacto que tiene cada factor en la liquidez. A través de las ecuaciones 5 y 6 se calcularon los ciclos de cobro y pago como sigue:

Ciclo de cobro dinámico

Para su cálculo se tuvieron en cuenta los datos siguientes: cuentas por cobrar al inicio del mes 1,428,389.80 CUP; ventas del mes 1,773,855.27 CUP, días del período 30 y cobros efectuados en el mes: 255,3046.62 CUP. El resultado final, calculado mediante la ecuación 3, arrojó un ciclo de cobro de 37.62 días aproximadamente 38 días.

Ciclo de pago dinámico

En su cálculo se tuvieron en cuenta los datos siguientes: cuentas por pagar al inicio del mes 607,569.66 CUP, compras del mes: 752,008.27 CUP y pagos efectuados en el mes 2,646,833.95 CUP. El resultado final, según la ecuación 4, proporcionó un ciclo de pago de 15.40 días aproximadamente 16 días. Esto muestra que la empresa tiene como problema financiero que es mejor pagadora que cobradora.

Etapas 3. Diseño de la solución

Paso 4. Diseño y/o perfeccionamiento de estrategias financieras

Al analizar las restricciones en las actividades de operaciones y financiación tienen como problema común que la empresa paga más rápido de lo que cobra, lo cual es posible por la línea de crédito giratoria que posee con su Banco.

Los proveedores que más la presionan a la empresa con el pago son los que expenden alimentos, ya que generalmente deben presentar el pago en el momento de la compra. Como la oferta es insuficiente es necesario acogerse a estos términos de pago, que no están acorde con la legislación financiera vigente en el país.

La estrategia financiera que se elaboró por parte de los expertos es de integración hacia atrás; es decir, de establecer negociaciones con los proveedores para que acepten la dilatación de los términos de cobro de sus facturas. Para darle cumplimiento se trazó como objetivo lograr que el término de pago de las facturas de compras a proveedores sea 30 días y para cumplir estos se trazaron las políticas de apoyo siguientes.

A partir de febrero de 2020 los compradores informarán las facturas abiertas con los proveedores y los términos de pago establecidos en el contrato.

A partir de febrero de 2020 no se realizarán pagos anticipados para la compra de bienes o servicios a proveedores; por tanto, serán penalizados los compradores que presenten estas solicitudes.

CONCLUSIONES

Luego del desarrollo del trabajo se arribó a la conclusión siguiente.

El procedimiento desarrollado para la gestión del proceso de conversión de utilidades en liquidez, provee conocimientos y habilidades novedosas, ordenadas e integradoras de las que deben apropiarse y usar los administradores de las organizaciones empresariales, ya que le permite conocer las razones por las que hay o no liquidez disponible, en un momento determinado. Esto facilita la toma de decisiones porque le ayuda a trazar objetivos, estrategias y acciones para solucionar las restricciones presentes en ese proceso y así mejorar de forma continua la liquidez.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fred R., D. (2017). *Administración Estratégica. Decimo quinta edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Goldratt, E., & Cox, J. (1994). *La Meta*. Tercera Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hill, C., & Jones, G. (2016). *Administración Estratégica. Novena edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Horngren, C. (2015). *Contabilidad. Novena edición*. México, México: Pearson Educación.
- ISO 9001 de 2015. (2016, Enero 22). *¿Qué diferencia hay entre proceso y procedimiento?* <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000.
- MFP. (2005, 9 30). *Ministerio de Finanzas y Precios*. Resolución No. 235/05, Ministerio de Finanzas y Precios. <http://www.gacetaoficial.cu>
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2020, enero 20). *Resolución 39*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Velázquez Fombellida, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje en la secundaria básica*. Holguín Cuba.