

## **El análisis financiero en la planificación estratégica. Caso de estudio. Bufete internacional s.a.**

### ***Financial Analysis in Strategic Planning. Case Study. International Law Firm inc.***

Luis Dariel Pinto Delgado<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8208-1611>

Amanda de la Caridad Ponce Son<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6882-0561>

<sup>1</sup>Presidente de Bufete Internacional S.A., La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, Cuba.

Autor para la correspondencia: [luisp590227@gmail.com](mailto:luisp590227@gmail.com)

#### **RESUMEN**

La gestión de bufetes de abogados en Cuba está transitando por un período de actualización y mejoras continuas en cada uno de sus procesos; la prestación de servicios jurídicos en el contexto empresarial y comercial cubano se ha complejizado, no solo por las distorsiones del mercado, sino también por el volumen de servicios solicitados. Bufete Internacional S.A. ha apostado por la integración del análisis financiero en la planificación estratégica, buscando no solo mejorar la calidad de las decisiones empresariales, sino también fortalecer la capacidad adaptativa y competitiva de la organización, logrando el fortalecimiento en la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional, de ahí que se presente como un caso de estudio con el fin de socializar las experiencias, y estas puedan validarse y perfeccionarse a partir de un pensamiento colectivo.

**Palabras clave:** finanzas, planificación, estrategias, decisiones empresariales.

#### **ABSTRACT**

*The management of law firms in Cuba is transitioning for a continuous update period and improvements in each of their processes; the provision of legal services in the Cuban business and commercial context has been complexed, not only by market distortions, but also by the volume of services requested. International law firm, has committed to the integration of financial analysis in strategic planning, seeking not only to improve the quality of business decisions, but also strengthen the adaptive and*

*competitive capacity of the organization, achieving strengthening decision-making and organizational sustainability, hence it is present as a case of study in order to socialize experiences, these can be validated and perfected from collective thinking.*

**Keywords:** *finance, planning, strategies, business decisions.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta esencial en la gestión moderna de las organizaciones, diseñada para definir con claridad la dirección futura, anticipar posibles escenarios y movilizar los recursos de manera coherente hacia la consecución de metas sostenibles.

Su relevancia radica en la capacidad para orientar la toma de decisiones en un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y complejidad, aspectos que se han profundizado en las últimas décadas debido a la volatilidad económica, la globalización y las transformaciones tecnológicas (Grant, 2021). En este sentido, la planificación estratégica se configura como un proceso dinámico que alinea la misión institucional con la realidad operativa, mediante la formulación de objetivos a largo plazo, el diseño de estrategias adecuadas y la evaluación constante del desempeño organizacional.

Dentro de este proceso, el análisis financiero asume un papel crítico, al proporcionar la información cuantitativa y cualitativa indispensable para evaluar la viabilidad económica, identificar limitaciones internas y valorar el impacto financiero de diversas alternativas estratégicas (Brigham & Houston, 2021). Esta disciplina permite interpretar los estados financieros desde una perspectiva estratégica, al definir indicadores clave como las rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia, que son fundamentales para proyectar escenarios futuros y realizar un seguimiento preciso hacia los objetivos planteados. Además, el análisis financiero facilita la identificación de riesgos y oportunidades emergentes, permitiendo anticiparse a las dinámicas del entorno y tomar decisiones fundamentadas que reduzcan la incertidumbre inherente a la gestión empresarial.

La integración efectiva del análisis financiero en la planificación estratégica mejora no solo la calidad de las decisiones empresariales, sino que también fortalece la capacidad adaptativa y la competitividad organizacional. Aquellas organizaciones que incorporan sistemáticamente este enfoque pueden optimizar

la asignación de recursos, priorizar inversiones estratégicas y establecer políticas financieras alineadas con sus objetivos de crecimiento sostenible (Marcillo, Aguilar y Gutiérrez, 2021)

Bufete Internacional S.A., empresa líder en el sector jurídico cubano, evidencia la apuesta por la integración del análisis financiero en su modelo de planificación estratégica, con el fin de mejorar la toma de decisiones y reforzar la sostenibilidad organizacional en un contexto socioeconómico marcado por restricciones y retos específicos, como el bloqueo económico y la volatilidad del mercado. Se busca socializar y validar prácticas que contribuyan a perfeccionar el vínculo entre lo financiero y lo estratégico, con la promoción de un pensamiento colectivo orientado hacia la mejora continua.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada combina los enfoques cualitativo y cuantitativo para analizar, desde las finanzas, la planificación estratégica. Se aplicaron métodos como el histórico-lógico y el de análisis-síntesis, complementados con entrevistas estructuradas a directivos y especialistas en planificación y finanzas para obtener información detallada sobre las prácticas actuales. También se realizó un análisis documental de planes estratégicos y normativas vigentes para validar y enriquecer los hallazgos. Herramientas analíticas como el diagrama de Ishikawa, matriz MICMAC, diagrama de Gantt y análisis FODA fueron empleadas para diagnosticar causas, identificar variables clave y estructurar la implementación de la estrategia. El período estudiado abarca desde 2023 hasta la actualidad, momento en el que se iniciaron modificaciones significativas en el modelo de gestión.

Los resultados muestran que, en Bufete Internacional S.A., la planificación estratégica es un proceso continuo, adaptado al complejo contexto económico cubano, con especial atención a la integración sistemática del análisis financiero en todas las etapas del ciclo estratégico: diagnóstico situacional, definición de objetivos, formulación, implementación y control.

El análisis financiero se utiliza para evaluar viabilidad, proyectar escenarios, establecer indicadores clave de desempeño como liquidez, rentabilidad, eficiencia y solvencia, y para fundamentar decisiones sobre inversiones mediante herramientas como VAN, TIR y ROI. Se evidencia un proceso formal de revisión y actualización estratégica, con metas alineadas a los lineamientos del 8º Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y objetivos cuantificables basados en datos financieros actuales y proyecciones.

A pesar de fortalezas como el uso de tecnologías contables y la aplicación de análisis integrales, persisten desafíos que incluyen limitada desagregación de rentabilidad por servicios, insuficiente análisis de factibilidad para exploración de nuevos mercados y necesidad de mayor uso de técnicas cuantitativas

para gestión de riesgos. Los resultados subrayan la importancia de fortalecer la cultura financiera organizacional y continuar perfeccionando la integración entre análisis financiero y planificación estratégica para lograr una toma de decisiones más informada, eficiente asignación de recursos, y sostenibilidad a largo plazo en un entorno complejo y volátil.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La planificación estratégica en Bufete Internacional S.A. se concibe como un proceso continuo, orientado a establecer metas a mediano y largo plazo que aseguren la sostenibilidad y la competitividad.

Los Objetivos Estratégicos se actualizan cada tres años y están contenidos en la Estrategia Empresarial para el período correspondiente. No obstante, se contempla una revisión anual de dicha estrategia, o incluso en plazos menores si los cambios en el entorno lo ameritan. Anualmente, estos objetivos estratégicos se desglosan en metas para la empresa y cada uno de sus procesos. Este desglose se extiende hasta el nivel individual, donde los objetivos de cada trabajador se definen en conjunto con su jefe inmediato, buscando la alineación con las metas procesales y organizacionales.

Para la planificación estratégica se utilizan las herramientas analíticas y de gestión. Se utiliza la Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), cuyo propósito es identificar las variables clave que determinan el éxito o fracaso de una estrategia, así como las relaciones causa-efecto entre ellas. Este análisis permite priorizar acciones según su impacto, anticipar riesgos al comprender dependencias y facilitar la construcción de escenarios futuros, mejorando así la toma de decisiones estratégicas (Anexo 1).

El uso del diagrama de Ishikawa permite identificar causas raíz en áreas críticas y enriquecer el diagnóstico con un enfoque cualitativo. Es útil para analizar factores internos y externos que influyen en los objetivos estratégicos, prever obstáculos antes de implementar la estrategia y priorizar acciones basadas en causas críticas (Anexo 2).

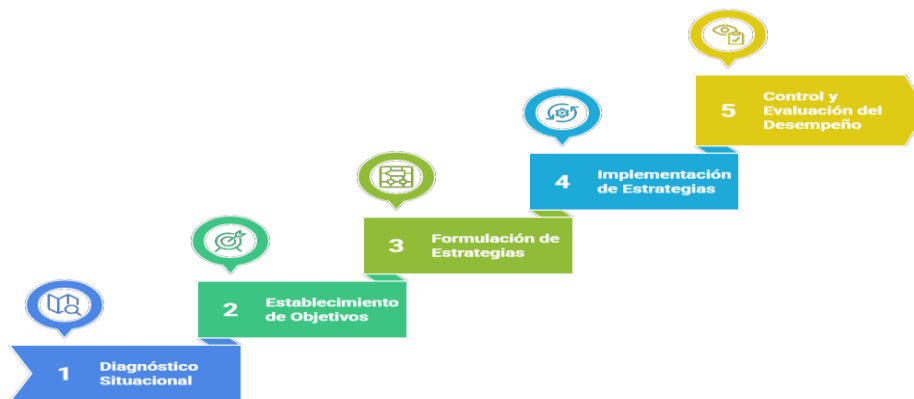
Complementariamente, el diagrama de Gantt se utiliza para traducir los objetivos estratégicos en tareas concretas, asignando plazos y responsabilidades. Esta herramienta es fundamental para visualizar y gestionar la implementación de la estrategia, asegurando que las metas a largo plazo se dividan en acciones ejecutables, con claridad en tiempos y recursos, y permitiendo la identificación de dependencias críticas y ajustes ágiles ante cambios.

La organización recurre al análisis FODA (Anexo 3), como se evidencia en su documentación interna, lo cual refleja un compromiso con la mejora continua. Bufete Internacional S.A. identifica un conjunto

de fortalezas que sustentan su operación y posicionamiento, como la experiencia acumulada y la especialización del personal; como debilidades se reconocen los medios de transporte que requieren reemplazo o mantenimiento y un estudio de factibilidad deficiente para actualizar nichos de mercado y negocios; como oportunidades el desarrollo de la inversión extranjera y el surgimiento de nuevos actores económicos; y como amenazas el bloqueo económico y la crisis económica internacional.

La valoración de la matriz FODA (Anexo 4), sitúa a la empresa en el cuadrante que sugiere la adopción de una Estrategia Ofensiva (MAXI-MAXI), utilizar al máximo las fortalezas internas para aprovechar todas las oportunidades que ofrece el entorno, lo cual requerirá una sólida fundamentación financiera para la asignación de recursos y la evaluación de riesgos de las iniciativas expansivas que se deriven.

La información proporcionada por el análisis financiero es esencial para la planificación estratégica en Bufete Internacional S.A. En esta sección se realizará un diagnóstico detallado de cómo el análisis financiero se integra y aplica en cada una de las fases del ciclo de planificación estratégica de la empresa (Figura 1).



**Figura1.** Etapas de la planificación estratégica.

### **Fase 1. Diagnóstico situacional**

La fase de diagnóstico constituye el punto de partida esencial para comprender la situación presente de la organización antes de trazar su rumbo estratégico. La dirección general recibe los informes mensuales y trimestrales elaborados por el área Económica, los cuales incluyen el análisis de las principales cuentas: gastos, ingresos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Para profundizar en la evolución financiera, se revisan los estados financieros de los últimos cinco años y se contrastan con los estándares del sector jurídico latinoamericano. Se emplean los siguientes análisis: Análisis vertical, que permite evaluar la composición porcentual de cada partida respecto al total de activos o ventas, identificando la estructura de gastos.

Análisis horizontal, que detecta tendencias y variaciones interanuales.

Análisis de flujo de caja, que refleja la realidad del dinero en movimiento. Asimismo, se calculan ratios financieros clave:

- Liquidez corriente, para entender la solvencia inmediata.
- Endeudamiento, para evaluar el nivel de apalancamiento financiero
- Costo por peso producido, para medir la relación entre costos totales y los ingresos de la empresa.
- Productividad, para identificar oportunidades de mejora y definir estrategias competitivas.
- Rentabilidad, para evaluar la salud financiera y sustentabilidad del negocio, identificando oportunidades de mejora y riesgos potenciales.
- Solvencia, para analizar si la estructura financiera de la empresa es sostenible en el tiempo.
- Ciclo de cobro, para evaluar la eficiencia en la gestión de crédito y el impacto en la liquidez.
- Ciclo de pago, para la gestión de los pasivos a corto plazo y su impacto en la liquidez y relaciones con proveedores.

La aplicación regular de estos análisis y el seguimiento de un conjunto diverso de ratios financieros evidencian un esfuerzo por establecer una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, ya que no solo evalúa el desempeño pasado, sino que también ayuda a detectar tendencias y áreas críticas que requieren atención. Esta integración asegura que el diagnóstico sea tanto técnicamente riguroso como relevante para la dirección general.

## **Fase 2. Definición de objetivos**

Con base en los resultados del diagnóstico, se procede a la definición de los objetivos estratégicos de la organización. La formulación de los objetivos estratégicos se realiza en correspondencia con los Lineamientos del 8° Congreso del PCC, y se organiza en dos horizontes temporales: mediano y largo plazo.

Entre los objetivos estratégicos identificados hasta 2029 se encuentran metas de crecimiento y eficiencia, tales como:

- Garantizar que el contrato sea el instrumento esencial de la gestión de la entidad a la que se asesora, creando en el cliente la necesidad de su observancia y cumplimiento en sus relaciones económicas (Lineamiento 4).
- Asegurar la capacitación del personal para su participación en el proceso de liquidación de las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras (Lineamiento 10).
- Asesorar el proceso de constitución de cooperativas de primer y de segundo grado (Lineamiento 13).
- Garantizar el soporte legal a los regímenes arancelarios preferenciales y las bonificaciones a otorgar, con vistas a la rentabilidad de los fondos exportables y las producciones que sustituyan importaciones (Lineamiento 42).
- Ofrecer servicios de gestión de cobro de los diferentes tributos a las entidades asesoradas (Lineamiento 43).
- Posicionarse en el servicio de asesoría legal para la creación de empresas mixtas y asociaciones económicas, y otros inversionistas extranjeros, tanto en la zona especial del Mariel, parques científicos, incubadoras de empresas, zonas especiales de desarrollo, turismo, con personas jurídicas y naturales de las diferentes áreas geográficas (Lineamientos 49, 51, 52, 55, 63, 64).
- Garantizar opiniones legales y dictámenes a inversionistas, firmas extranjeras, bufetes de abogados y otros, sobre temas especializados, para inversión extranjera en Cuba (Lineamientos 63 y 64).
- Avanzar gradualmente en el proceso de informatización de la entidad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la implementación de aplicaciones y servicios informáticos (Lineamiento 82).
- Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NC ISO 9001:2015 (Lineamiento 85).

Para el establecimiento de estos objetivos, el Director Económico indicó el uso de proyecciones basadas en balances. Las principales variables que se tienen en cuenta son capital humano (constituye el principal activo), análisis financiero, análisis de mercado, sectores estratégicos y los recursos materiales de los que se dispone.

La aplicación del análisis financiero en esta fase busca asegurar que estos objetivos sean cuantificables, alcanzables y estén alineados con la capacidad financiera real y proyectada de la organización. Los

objetivos se fundamentan en datos financieros y expectativas futuras. Mediante este análisis, se estiman costos, se proyectan los ingresos y se calculan los períodos de recuperación de la inversión. Estos elementos sustentan la toma de decisiones estratégicas, basadas en criterios de rentabilidad y sostenibilidad financiera.

### **Fase 3. Elaboración de estrategias**

Una vez definidos los objetivos, se elaboran las estrategias que permitan su logro, evaluando su viabilidad desde una perspectiva financiera. Durante la formulación de estrategias el análisis financiero desempeña un papel fundamental al evaluar la viabilidad económica y el impacto potencial de las decisiones estratégicas. Este análisis se enfoca particularmente en la estimación de costos, proyecciones de ingresos y cálculo de los períodos de recuperación de la inversión, lo cual permite sustentar las decisiones con base en criterios de rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad financiera.

Un ejemplo concreto de esta práctica fue detallado por el director general durante las entrevistas, en relación con la decisión de abrir una nueva oficina en el exterior. Este análisis permitió determinar la factibilidad del proyecto y establecer un cronograma para su ejecución, con una expectativa de recuperación de la inversión en un plazo aproximado de dos años y medio.

Cuando se evalúan estrategias que implican una inversión se utiliza el VAN, TIR y ROI, lo que permite una selección más objetiva entre diferentes alternativas estratégicas. La aplicación de estas técnicas permite una comparación más objetiva de la rentabilidad y el valor generado por diferentes alternativas de inversión, considerando el valor del dinero en el tiempo y el costo de capital de la empresa.

También se realiza el análisis de riesgos considerando múltiples variables, tales como los valores referenciales del mercado, el costo y la disponibilidad de materias primas, los cronogramas de ejecución de inventarios, el retorno de la inversión esperado y el plan general de inversión. Este enfoque, al considerar un conjunto de factores financieros y de mercado, contribuye a una comprensión más integral de las posibles contingencias y permite la formulación de estrategias con una mayor conciencia de los riesgos involucrados.

Se demuestra un enfoque sólido y alineado con las mejores prácticas de gestión, donde la evaluación de viabilidad económica se convierte en eje central para la toma de decisiones estratégicas. Se proporciona una base cuantitativa para priorizar iniciativas y asignar recursos de manera eficiente. Al integrar rigor financiero con realidad operativa, no solo mitiga riesgos sino que eleva sustancialmente la probabilidad de éxito en la implementación de la estrategia.

### **Fase 4. Implementación de las estrategias**

Una vez seleccionadas las estrategias, su implementación efectiva es crucial. El análisis financiero continúa desempeñando un papel central en esta fase, sirviendo como guía para la acción y para asegurar que la ejecución se mantenga dentro de los límites y objetivos financieros establecidos.

Un componente esencial de la implementación es la elaboración de presupuestos operativos detallados, conforme a la normativa vigente (Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, Resolución No. 61/2021). El presupuesto anual se confecciona siguiendo las indicaciones metodológicas específicas para la elaboración de los planes económicos del sector empresarial cubano autofinanciado, considerando los proyectos semestrales y el cierre del semestre del año en curso en relación con el cierre del año anterior. Para asegurar la alineación y el uso eficiente de los recursos, se realiza un seguimiento sistemático de la ejecución presupuestaria mediante informes mensuales, permitiendo detectar desviaciones tempranamente y aplicar medidas correctivas de manera oportuna, promoviendo así un uso eficiente de los recursos asignados. La firma lleva a cabo una asignación estratégica de recursos financieros y humanos, priorizando aquellos proyectos que se consideran de alto impacto para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta distribución de recursos se sustenta en criterios de rentabilidad esperada, alineación con la planificación estratégica y la disponibilidad presupuestaria existente.

### **Fase 5. Evaluación y control**

El control estratégico es la fase que cierra el ciclo de planificación, permitiendo evaluar el desempeño real en comparación con los objetivos y las estrategias definidos, y proporcionando la retroalimentación necesaria para ajustes y futuros ciclos de planificación. En Bufete Internacional S.A. este control se ejecuta mediante un sistema de monitoreo financiero trimestral, centrado en el análisis de indicadores clave de desempeño.

Los principales indicadores financieros utilizados en este proceso de monitoreo incluyen:

**Liquidez:** Se monitorea la razón corriente de forma trimestral.

**Rentabilidad:** Se reconoce una limitación actual, ya que no se dispone de un desglose detallado por tipo de servicio, lo que dificulta el análisis por líneas de negocio.

**Eficiencia operativa:** Se controla el ciclo de cobro, el costo por peso y la productividad por trabajador.

En las revisiones trimestrales se comparan los resultados reales con los valores presupuestados y se identifican las causas de las variaciones. En función de los hallazgos se definen y ejecutan acciones correctivas, tales como la reasignación de recursos, el reajuste de prioridades o el replanteamiento de determinadas estrategias, con el objetivo de alinear nuevamente la ejecución con los objetivos estratégicos definidos.

Para la retroalimentación del siguiente ciclo de la planificación estratégica se realiza un análisis de los resultados y el control de los análisis trimestrales. En él se evalúan el rendimiento, la utilidad, el valor agregado, la productividad, el gasto de salario por peso y la preparación del personal. Este análisis integral de indicadores financieros y de desempeño tiene el potencial de cerrar el ciclo de la planificación estratégica, permitiendo que los aprendizajes y la evaluación del desempeño de un período informen y refinen la formulación de estrategias y objetivos en los ciclos subsiguientes, fomentando así una mejora continua.

El diagnóstico realizado evidencia que Bufete Internacional S.A. integra de manera sistemática el análisis financiero en todas las fases de su ciclo de planificación estratégica, desde el diagnóstico situacional hasta el control y la retroalimentación. Utiliza herramientas como MICMAC, FODA, VAN, TIR y ROI, junto con el seguimiento de ratios financieros clave (liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa), para fundamentar decisiones basadas en datos. Estas prácticas permiten alinear los objetivos estratégicos con la capacidad financiera real de la empresa, priorizar iniciativas de alto impacto y gestionar riesgos en un entorno complejo marcado por el bloqueo económico y la fluctuación de inversiones.

### **Propuesta de estrategias y acciones de mejora**

Para abordar las oportunidades de mejora identificadas, se proponen las siguientes estrategias y acciones concretas, enfocadas en fortalecer el análisis financiero:

#### **Estrategia 1. Fortalecimiento de la capacidad de análisis financiero prospectivo (Tabla 1)**

Diseñar e implementar un programa de capacitación dirigido al personal del área económico-financiera sobre la planificación estratégica en temas como: modelización financiera en excel, técnicas de proyección y pronóstico, elaboración y evaluación de estudios de factibilidad, contabilidad de gestión y análisis financiero para el control de gestión estratégico.

Desarrollar y adoptar una metodología interna para la elaboración de todos los estudios de factibilidad, aplicable a la evaluación de nuevos servicios, la entrada de nuevos mercados o proyectos de inversión significativos. Esta deberá incorporar los elementos de mejora mencionados (proyecciones detalladas, análisis de sensibilidad, VAN/TIR).

**Tabla 1:** Acciones para la estrategia 1

Acción	Responsable	Prioridad	Plazo
Diseñar e implementar un programa de capacitación en planificación	Recursos humanos y jefe del área económico-financiera.	Alta	3 meses

estratégica			
Desarrollar y adoptar una metodología interna para la elaboración de estudios de factibilidad	Jefe del área económico-financiera y consultor externo especializado en factibilidad.	Alta	4 meses

### **Estrategia 2. Implementación de un sistema de información para la gestión estratégica de la rentabilidad (Tabla 2)**

Adoptar el costeo directo, un método que asigna únicamente los costos variables directamente vinculados a la prestación de cada servicio, mientras que los costos fijos se tratan como gastos del período y no se distribuyen entre servicios. Este enfoque simplifica la contabilidad y enfoca el análisis en los costos que varían con el nivel de actividad, facilitando decisiones ágiles. Para llevarlo a cabo primeramente se deben identificar y clasificar los costos variables y luego generar informes que contrasten los ingresos por servicio con sus costos variables directos, obteniendo el margen de contribución.

Una vez implementado el sistema de costeo, generar informes trimestrales de rentabilidad por servicio que se discutan en las revisiones estratégicas, permitiendo identificar los servicios más y menos rentables, y aquellos con mayor potencial de crecimiento o necesidad de reestructuración.

**Tabla 2.** Acciones para la estrategia 2

Acción	Responsable	Prioridad	Plazo
Adoptar el costeo directo	Jefe del área económico-financiera y equipo de contabilidad	Alta	4 meses
Generar informes trimestrales de rentabilidad por servicio para discusión en revisiones estratégicas	Jefe del área económico-financiera y equipo de Control de Gestión	Alta	A partir de mes 5 (trimestral)

### **Estrategia 3. Sistematización de la evaluación financiera (Tabla 3)**

Establecer como política interna el uso obligatorio de herramientas como VAN, TIR, ROI y período de recuperación descontado para la evaluación de todas las propuestas de inversión o proyectos estratégicos. Incluir el uso del Índice de Rentabilidad (IR), calculado como  $VAN / Inversión\ inicial$ , sería especialmente útil cuando la firma enfrente restricciones de capital para inversión y la implementación de los árboles de decisión; permitirían modelar secuencias de decisiones y eventos probabilísticos, ayudando a visualizar y evaluar estrategias complejas con múltiples resultados posibles, como la incursión gradual en un nuevo mercado de exportación de servicios.

Definir y documentar los criterios de aceptación financiera para proyectos alineados con el costo de capital y los objetivos de rentabilidad.

Integrar un análisis de riesgos financieros cuantitativo, como el método Monte Carlo, para simular el impacto de variables aleatorias en los flujos de caja, y el análisis de sensibilidad, para medir cómo cambian los resultados financieros con las variaciones de las variables clave, y la asignación de probabilidades a diferentes escenarios financieros, lo que permite atribuir valores matemáticos a eventos futuros y calcular los resultados esperados.

Realizar la modelización de escenarios económicos y de mercado (base, optimista y pesimista).

**Tabla 3.** Acciones para la estrategia 3

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
Establecer como política interna el uso obligatorio de herramientas como VAN, TIR, ROI y período de recuperación descontado para la evaluación de todas las propuestas de inversión o proyectos estratégicos	Director económico y jefe del área económico-financiera	Alta	2 meses
Incluir el uso del Índice de Rentabilidad (IR) y la implementación de árboles de decisión para modelar secuencias de decisiones y eventos probabilísticos en proyectos complejos	Jefe del área económico-financiera y consultor externo	Alta	3 meses
Definir y documentar los criterios de aceptación financiera para proyectos alineados con el costo de capital y los objetivos de rentabilidad	Director económico y dirección general	Alta	2 meses
Integrar un análisis de riesgos financieros cuantitativo	Jefe del área económico-financiera y consultor externo	Alta	4 meses
Realizar la modelización de escenarios económicos y de mercado para evaluar resultados en distintos contextos	Equipo económico-financiero	Media	3 meses

#### **Estrategia 4. Mejora de la integración del análisis financiero con la planificación estratégica (Tabla 4)**

Desarrollar un plan financiero a mediano plazo (3-5 años) que se derive de los objetivos de la estrategia empresarial en necesidades de inversión, financiación y proyecciones de resultados. Este plan debe guiar la elaboración de los presupuestos anuales.

Reforzar el proceso presupuestario anual para que las asignaciones de recursos a las diferentes áreas y proyectos estén explícitamente justificadas en función de su contribución a los objetivos estratégicos y su viabilidad financiera según el plan financiero a mediano plazo.

Fomentar la comunicación y colaboración entre el área económico-financiera, la dirección general y las áreas operativas durante el ciclo de planificación estratégica.

**Tabla 4.** Acciones para la estrategia 4

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>
Desarrollar un plan financiero a mediano plazo que se derive de los objetivos de la estrategia empresarial	Director económico y dirección general	Alta	6-9 meses
Reforzar el proceso presupuestario anual	Director económico y directores de área	Alta	3-4 meses
Fomentar la comunicación y la colaboración entre el área económico-financiera, la dirección general y las áreas operativas durante el ciclo de planificación estratégica	Dirección general, Jefe del área económico-financiera y gerentes de área	Media	2 meses

#### **Beneficios esperados de la implementación de las recomendaciones**

La adopción e implementación efectivas de las estrategias y acciones de mejora propuestas tendrían un impacto significativo y positivo en la optimización de la planificación estratégica de Bufete Internacional S.A., reflejándose en una mejor toma de decisiones y contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa. Los principales beneficios esperados incluyen:

- Toma de decisiones estratégicas más fundamentadas y objetivas: al contar con estudios de factibilidad más rigurosos, proyecciones financieras robustas y evaluaciones de inversión basadas en VAN, TIR y ROI, la dirección podrá tomar decisiones sobre nuevos mercados, servicios o proyectos con una mayor comprensión de su viabilidad económica, rentabilidad potencial, riesgos asociados y sus implicaciones financieras a largo plazo. Esto permitirá reducir la incertidumbre y la dependencia de criterios puramente cualitativos o intuiciones, orientando las decisiones hacia aquellas opciones con mayor potencial de creación de valor.
- Optimización de la cartera de servicios y mejora de la rentabilidad: El análisis de rentabilidad por servicio proporcionará la contribución real de cada componente que se oferta. Esto facilitará la identificación de los servicios de alta rentabilidad y potencial, los servicios con potencial pero baja rentabilidad actual, los servicios con alta rentabilidad y bajo crecimiento y los servicios de baja rentabilidad y bajo potencial. Esto facilitará decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos y para implementar mejoras en eficiencia. Este enfoque conducirá a una mejora paulatina pero sostenida de la rentabilidad global.
- Mayor alineación en la definición de objetivos estratégicos y operativos: El uso sistemático de proyecciones financieras y análisis de escenarios asegurará que las metas establecidas sean ambiciosas pero alcanzables, alineados con la capacidad financiera real y proyectada de la organización, y con las condiciones del entorno. Esto mejorará la credibilidad de los planes y la motivación del equipo para lograrlos.
- Optimización en la asignación y el uso eficiente de los recursos financieros: una planificación financiera a mediano plazo vinculada a la estrategia y un proceso presupuestario que priorice las iniciativas estratégicas clave permitirán una asignación de recursos más eficiente, dirigiendo las inversiones hacia las áreas de mayor impacto y potencial.
- Fortalecimiento del control de gestión y capacidad de adaptación: Un sistema de control estratégico con análisis de variaciones detallados y KPI financieros estratégicos proporcionará una visión más clara del desempeño real frente a los planes. Esto permitirá no solo identificar desviaciones, sino también comprender sus causas raíz desde una perspectiva financiera, facilitando la toma de acciones correctivas más efectivas y oportunas. El fortalecimiento del ciclo de retroalimentación, donde los aprendizajes del análisis financiero informan los siguientes ciclos de planificación, transformará el control en una herramienta proactiva para la mejora continua y la adaptación ágil a los cambios del entorno.

- Fomento de la cultura organizacional orientada a resultados y a la creación de valor: Al integrar el rigor financiero de manera transversal en todas las fases de la planificación y la toma de decisiones, y al comunicar de manera transparente los objetivos y el desempeño financiero, se fomenta una cultura organizacional donde la rentabilidad, la eficiencia, la gestión de costos y la creación de valor se convierten en consideraciones centrales para todos los niveles de la organización. Esto alinea los esfuerzos individuales y departamentales con los objetivos estratégicos y financieros globales.
- Mayor resiliencia y sostenibilidad a largo plazo: En conjunto, una planificación estratégica más informada y realista, una gestión de recursos más eficiente, una cartera de servicios optimizada y un control más efectivo sobre los resultados, contribuirán de manera decisiva a fortalecer la posición competitiva de Bufete Internacional S.A. Esto mejorará su capacidad para enfrentar los desafíos inherentes al complejo mercado cubano e internacional, gestionar sus riesgos de manera más efectiva y asegurar su crecimiento, viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, cumpliendo así con su misión y su visión en beneficio de sus clientes, sus trabajadores y la economía del país.

## **CONCLUSIONES**

El análisis financiero constituye un eje transversal fundamental en la planificación estratégica de Bufete Internacional S.A., integrándose de manera sistemática en todas las fases del ciclo estratégico: diagnóstico situacional, definición de objetivos, formulación, implementación y control. Esta integración garantiza una base sólida y cuantitativa para la toma de decisiones, mejorando la calidad y precisión de las estrategias adoptadas.

A pesar de los avances logrados, persisten áreas críticas de mejora, destacándose la necesidad de profundizar en la desagregación de la rentabilidad por línea de servicio, optimizar los estudios de factibilidad para la exploración de nuevos mercados y servicios, y robustecer el análisis cuantitativo de riesgos financieros. Abordar estas deficiencias es imprescindible para elevar la eficacia de la planificación estratégica y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

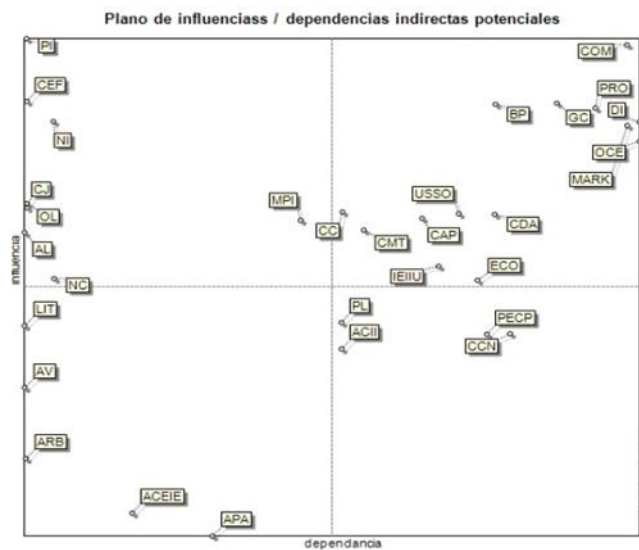
La mejora continua en el análisis financiero demanda el desarrollo de capacidades especializadas mediante programas de capacitación, la implementación de metodologías rigurosas y la adopción de tecnologías avanzadas que permitan un análisis prospectivo, modelización financiera y evaluación integral de inversiones y riesgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

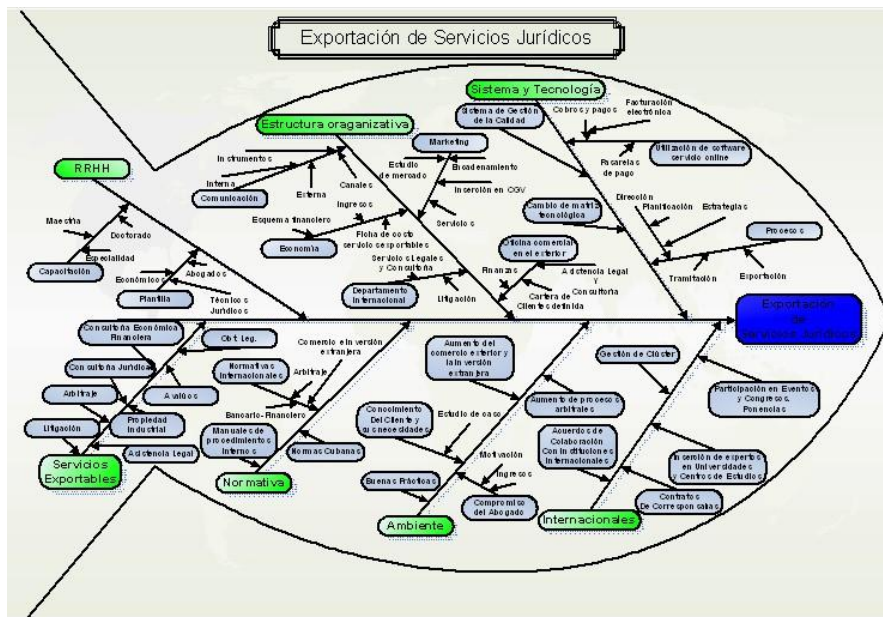
- Brigham, E. F. & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of financial management* (16a ed.). Cengage Learning.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (10a ed.). Wiley.
- Marcillo Cedeño, C.; Aguilar Guijarro, C. & Gutiérrez Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba. (2021). Resolución No. 61/2021. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.

### Anexos

#### Anexo 1. MICMAC



#### Anexo 2. Diagrama de Ishikawa



### Anexo 3. Análisis FODA

#### FORTALEZAS

1. Experiencia acumulada en la prestación de servicios legales.
2. Especialización del personal.
3. Facilidad de acceso a redes globales de comunicación en las dos sedes.
4. Servicios avalados con un sistema de gestión de la calidad.
5. Ubicación geográfica con dos sedes, localizadas en territorios estratégicos.
6. Sistema de pago que incentiva la productividad (distribución de utilidades).

#### DEBILIDADES

1. Medios de transporte que requieren reemplazo y/o modernización.
2. Estudio de factibilidad aún deficiente para actualizar nichos de mercados y negocios.
3. Insuficiente dominio de idiomas por parte del personal que atiende personas naturales y jurídicas extranjeras.
4. Fluctuación del personal especializado.

#### OPORTUNIDADES

1. Necesidad de servicios legales de las entidades que operan en CUP.
2. Desarrollo de la inversión extranjera como vía de acceso a capitales, tecnologías, mercados y experiencia gerencial.

3. A pesar del bloqueo, hay compañías de aviación de Estados Unidos con vuelos regulares a Cuba.
4. Diversificación de diferentes formas de propiedad y de gestión interrelacionadas adecuadamente.
5. Capacidades potenciales de la economía cubana para lograr su desarrollo e inserción internacional competitiva.
6. Surgimiento y diversificación de nuevos actores económicos en Cuba, con necesidades de servicios legales.
7. Operaciones en MLC con respaldo en monedas extranjeras.

#### AMENAZAS

1. Imposibilidad de acceder a algunos mercados por persistencia del bloqueo de Estados Unidos a Cuba.
2. Extinción de entidades del sector empresarial y conversión de empresas en UEB.
3. Crisis económica internacional que provoca depresión del mercado.
4. Redimensionamiento y reordenamiento de OACE que disminuye la solicitud de servicios jurídicos por creación de sus propios aparatos internos.

#### Anexo 4. Matriz FODA

Cuadrante 1: F/O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Cuadrante 2: F/A	A1	A2	A3	A4	
F1	3	3	3	3	3	3	3	F1	0	0	1	0	
F2	3	3	3	3	3	3	3	F2	0	0	1	0	
F3	3	3	3	3	3	3	3	F3	0	0	1	0	
F4	3	3	3	3	3	3	3	F4	0	0	1	0	
F5	3	3	3	3	3	3	3	F5	0	0	0	0	
F6	3	3	3	3	3	3	3	F6	0	0	0	0	
<b>TOTAL:</b> Puntos <u>Promedio:</u> puntos	126	18	18	18	18	18	18	<b>TOTAL:</b> Puntos <u>Promedio:</u> puntos	4	0	0	4	0
Cuadrante 3: D/O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Cuadrante 4: D/A	A1	A2	A3	A4	
D1	1	1	0	0	0	1	0	D1	0	0	0	0	
D2	3	3	3	3	3	3	3	D2	3	3	3	3	
D3	2	2	3	2	0	0	2	D3	0	0	0	0	
D4	3	3	3	3	3	3	3	D4	0	0	0	0	
<b>TOTAL:</b> Puntos <u>Promedio:</u> puntos	55	9	9	9	8	6	6	<b>TOTAL:</b> Puntos <u>Promedio:</u> puntos	12	3	3	3	3

### **Declaración de conflicto de intereses**

Los autores Luis Dariel Pinto Delgado y Amanda de la Caridad Ponce del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Contribución de los autores**

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Luis Dariel Pinto Delgado. El autor Luis Dariel Pinto Delgado aporta con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con metodología, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. La autora Amanda de la Caridad Ponce Son contribuye con la introducción, evaluación y discusión de los resultados de la investigación. Los autores participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.