

APROXIMACION A UN SISTEMA DE GESTION FINANCIERA



EXPERIENCIAS DE LA EMPRESA DE ALTA TECNOLOGIA CENTRO DE INMUNOLOGIA
MOLECULAR.

Dr. C. Jorge Cuevas Ramos

Ms. C. Eduardo Ojito Magaz



INTRODUCCION

- El Consejo de Dirección General del CIM aprobó un equipo de trabajo encargado de conducir el Proyecto de Investigación que alcance un Sistema de Gestión Financiera (SGF) para la toma de decisiones, que permitan obtener mejores resultados a los participantes empresariales y la sociedad.
- Se utilizan, asuntos contenidos en la Conceptualización del modelo de desarrollo socialista, el PNDES 2030 a partir de macro programas, programas y proyectos, Lineamientos del periodo 2021- 2026, la Estrategia para el impulso a la economía y orientaciones del compañero Diaz-Canel.
- La academia ha constituido un pilar fundamental en este propósito, mediante las herramientas que proveen las Ciencias económicas, naturales, medicas y otras. Ha sido determinante el aporte de expertos y las experiencias prácticas de quienes han concretado una obra de Fidel y la Revolución.



ANTECEDENTES

El CIM es una empresa del Grupo de las Industrias Biotecnológicas y Farmacéuticas que, a lo largo de los años, desde su concepción presupuestada hasta la empresarial ha demostrado resultados positivos en el cumplimiento de su misión.

Su desempeño exportador, el esquema empresarial externo, la elevada productividad del trabajo, la estructura de sus activos a favor de los de mayor liquidez, el comportamiento favorable de indicadores económicos y financieros, son evidencias de su desempeño.

No obstante, se convierte en SITUACIÓN PROBLEMÁTICA, el hecho de presentar un extenso ciclo de investigación – desarrollo y de operaciones industriales, insuficiente utilización de mecanismos y herramientas financieras, no contar con estrategias financieras soportadas científicamente, así como debilidades en la preparación del capital humano en las finanzas.



PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- a) No ha constituido una prioridad el análisis de la posición financiera de la empresa. La atención principal se ha concentrado en la posición económica, el estado de la Contabilidad y el Control interno.
- b) El plan financiero se sustenta, fundamentalmente, en las experiencias prácticas y carece de un enfoque científico.
- c) En la conformación de los objetivos generales de la empresa, no se definen los objetivos financieros.
- d) Faltan estrategias financieras que conduzcan a alcanzar las metas de crecimiento de la empresa y el incremento de su valor.
- e) Las decisiones de inversión adolecen del enfoque integral que corresponde.



PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- f)** Las decisiones de financiamiento se adoptan sin conocer la adecuada estructura financiera.
- g)** Las decisiones de dividendos no garantizan la retención de capacidad de liquidez para atender necesidades de los procesos claves (I+ D, operaciones industriales, actividad comercial) y los de administración y servicios.
- h)** La administración financiera del capital de trabajo no se somete, con regularidad, a un análisis integral de sus componentes.
- i)** Es insuficiente la cultura financiera de directivos y trabajadores.



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- 1- Caracterizar la importancia de la gestión financiera, los aspectos teóricos y conceptuales, sus bases metodológicas y el diagnóstico de los principales problemas en el CIM.
- 2- Exponer los componentes de la gestión financiera en el CIM.
- 3- Encontrar vías para hacer sostenible esta actividad, financieramente, a partir de la limitada disponibilidad de estos recursos.
- 4- Lograr mayores ingresos en divisas a través de la diversificación de bienes tangibles e intangibles y la internacionalización empresarial.



COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTION FINANCIERA

I- PLAN FINANCIERO

- Análisis económico – financiero de la empresa a partir de los estados financieros y de los indicadores de rentabilidad, endeudamiento, liquidez, flujo de caja y de actividad.
- Objetivos financieros y metas.
- Estrategias financieras: Decisiones de inversión, de financiamiento, de utilidades y de capital de trabajo.

II- INSERCIÓN EN LA ECONOMÍA INTERNACIONAL

III- PRESUPUESTO

IV- PLAN DE TESORERÍA



COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTION FINANCIERA

V- RELACIONES CREDITICIAS

VI- VALUACION DE ACTIVOS

VII- RELACION FINANCIERA CIM- CIMAB S.A.

VIII- ENFOQUES FINANCIEROS EN ORGANOS ASESORES: Comité de estrategias de negocios, Comité de finanzas, Comité de innovaciones y otros.

IX- GESTION INTEGRAL DE RIESGOS FINANCIEROS.

X- GESTION FINANCIERA DE LAS ACTIVIDADES DE I+D, DE LAS OPERACIONES INDUSTRIALES Y DE LAS ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS.

XI- RELACION FINANCIERA CON EL PRESUPUESTO Y BIOCUBAFARMA.

XII- CONTRIBUCION TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL.



RESULTADOS PARCIALES

- 1- Se aprobó la implementación del SGF, como objetivo de la empresa, que se realizará de manera gradual por su grado de complejidad.
- 2- Se presentan y debaten temas en las reuniones del equipo de trabajo cuyos resultados se trasladan a los órganos asesores y decisores.
- 3- En los Consejos de dirección y los Consejos económicos, como parte del Tablero de mando, se analizan con profundidad los indicadores financieros de rentabilidad, endeudamiento, liquidez, de actividad y flujo de caja.
- 4- Se elaboró la documentación inicial de los Objetivos financieros, las decisiones de inversión, la estructura de financiamiento y la administración del capital de trabajo.
- 5- Se trabaja en el perfeccionamiento del Comité de Finanzas, importante órgano asesor, que propone y decide sobre los principales temas financieros.



RESULTADOS PARCIALES

6- A partir de decisiones institucionales, se han realizado sesiones de trabajo con el Banco de inversiones, FINATUR y el Havin International Bank con el objetivo de concretar servicios bancarios.

7- La atención a los temas abordados en las encuestas y entrevistas a 26 expertos y especialistas del CIM, permitirán reforzar las estrategias financieras.

8- Los seminarios de educación financiera, se han convertido en importante escenario para elevar la cultura de directivos y trabajadores. Hasta la fecha, se han realizado 27 encuentros con mas de 600 participaciones. Se destacan las informaciones ofrecidas por la ANEC, BCC, BANCOI, MINCEX y el CIM.

9- Se habilitó un repositorio con toda la información de la labor realizada, las reuniones del equipo de trabajo y los temas de los seminarios de educación financiera.



TEMAS DE INVESTIGACION DE LOS MAESTRANTES DE FINANZAS

Existe un estrecho vinculo con la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana. Se definieron los temas de investigación de 14 maestrantes que tributan a la conformación del SGF. Estos son:

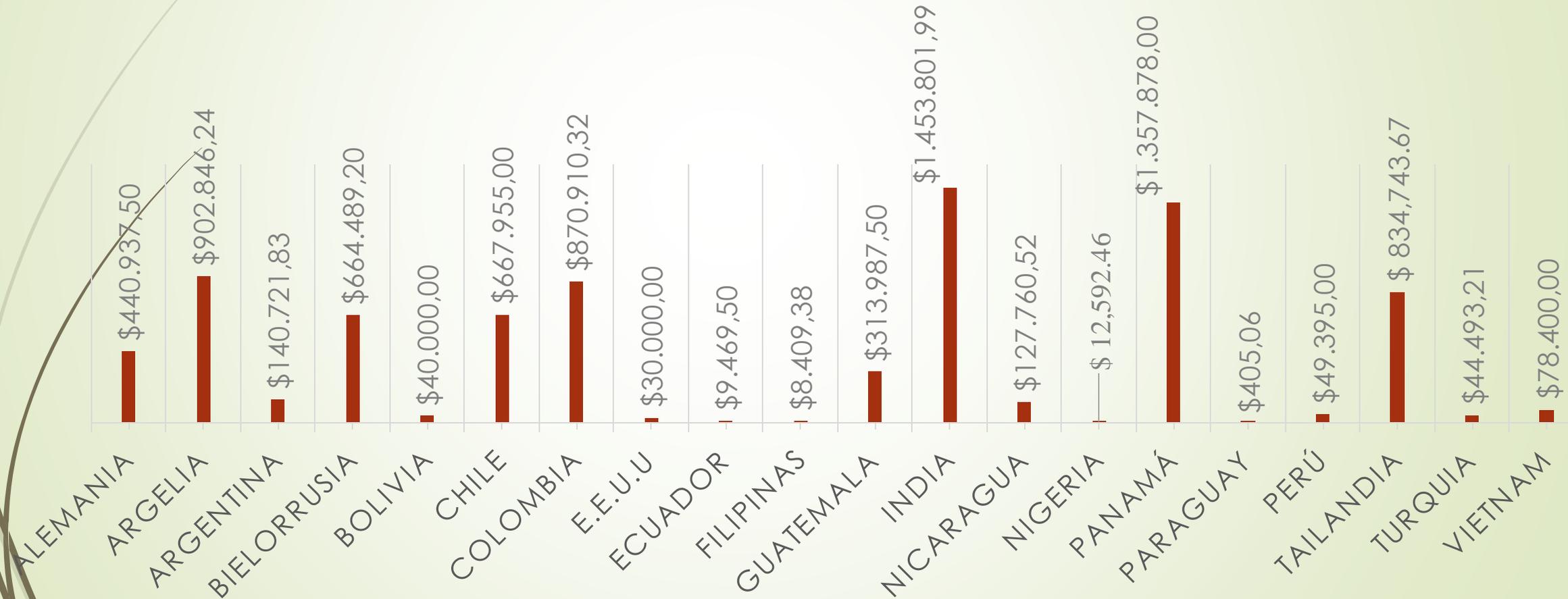
- 1- Metodología para la elaboración del Plan Financiero en el CIM.
- 2- Procedimiento para la evaluación financiera de inversiones.
- 3- Determinación de la estructura financiera más adecuada en el CIM.
- 4- La administración financiera del capital de trabajo
- 5- Metodología para la elaboración de precios de productos biotecnológicos de exportación.
- 6- Procedimiento para optimizar las relaciones financieras con proveedores internacionales.
- 7- Metodología para la elaboración del Presupuesto en el CIM.



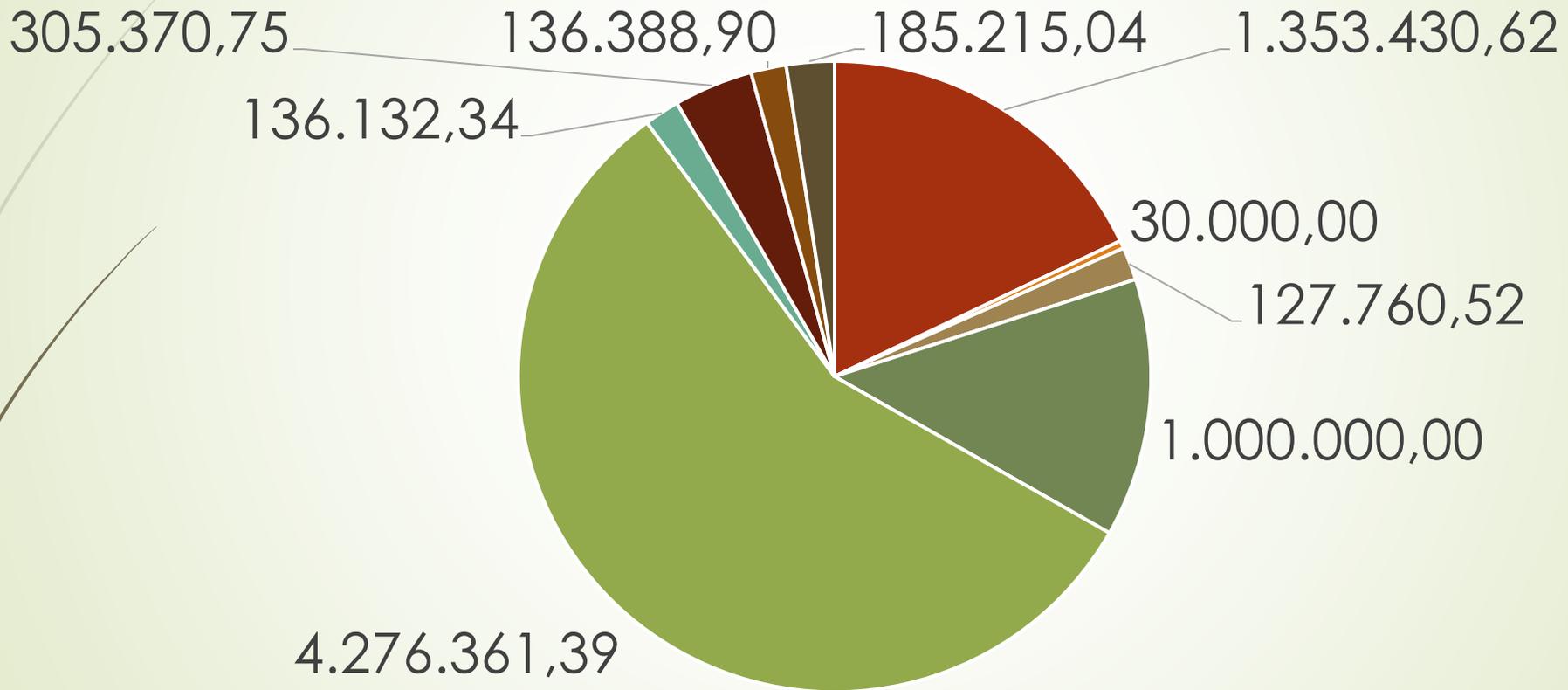
TEMAS DE INVESTIGACION DE LOS MAESTRANTES DE FINANZAS

- 8- Procedimiento de gestión financiera de la actividad de I+D.
- 9- Procedimiento de gestión financiera de las operaciones industriales.
- 10- Procedimiento de gestión financiera de las actividades de Administración y Servicios.
- 11- Valuación financiera del CIM.
- 12- Gestión de riesgos de liquidez.
- 13- Decisiones de dividendos del esquema financiero externo y de empresas con inversión extranjera en Cuba del CIM y CIMAB S.A.
- 14- Conexiones entre el esquema financiero externo y la Ciencia e Innovación en el CIM.

EXPORTACIONES POR PAISES 2021



EXPORTACIONES POR PRODUCTOS 2021



nimotuzumab

cimavax-egf

aica

intangibles

epo

gCSF

regalias

servicios

vaxira

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

CENTRO DE INMUNOLOGIA MOLECULAR: Durante el año 2020 los activos totales alcanzaron 438,83 millones de pesos, los pasivos totales 40, 87 millones de pesos y el patrimonio fue de 398 millones de pesos.

EMPRESAS	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS.
- ROCHE	72,8%	27,4%.
- BIOGEN IDEC	47,8%	52,2%.
- AbbVie	70,5%	29,5%.
- GILEAD SCIENCE	32,2%	67,8%.
- CIM	90,7%	9,3%.

¿ CUAL APORTA MAYOR VALOR ?

ESTRUCTURA DEL FONDO DE MANIOBRA

	2020	%	2021	%	2022	%
Efectivo en Caja y Banco	57,506,345	28.58	584,178,288	15.33	227,949,633	7.08
Cuentas x Cobrar	89,360,481	44.41	2,763,275,340	72.53	2,626,116,294	81.61
Inventarios	54,326,996	27.00	462,226,026	12.13	363,877,738	11.31
ACTIVO CIRCULANTE	201,195,842	100.00	3,809,681,675	100.00	3,217,945,687	100.00
PASIVO CIRCULANTE	15,854,468	74.29	1,347,195,293	99.73	1,333,354,491	99.85
OTROS PASIVOS	5,487,767	25.71	3,604,024	0.27	1,955,443	0.15
PASIVO TOTAL	21,342,235	100.00	1,350,799,317	100.00	1,335,309,934	100.00
FONDO DE MANIOBRA	185,341,374		2,462,486,382		1,884,591,196	



MUCHAS GRACIAS