



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

Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa

Brossard-Grenot, Aniolis

Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa

Ciencias Holguín, vol. 27, núm. 4, 2021

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181569023003>

Declaración de Copyright: 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.

Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa

Economic-financial analysis procedure to make decisions in administrative management

Aniolis Brossard-Grenot 1

Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de

Cuba (Megacen), Cuba

aniolis@megacen.ciges.inf.cu

 <https://orcid.org/0000-0002-4478-2337>

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181569023003)

id=181569023003

Recepción: 20 Julio 2021

Aprobación: 01 Septiembre 2021

Publicación: 29 Octubre 2021

RESUMEN:

Las organizaciones cubanas experimentan transformaciones debido a estrategias que ha establecido el país con el propósito de avanzar e insertarse en la economía mundial. El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba no cuenta con un instrumento para enfrentar estos cambios, por lo que se propone diseñar un procedimiento que le posibilite determinar su situación económico-financiera actual y predecir su evolución en el futuro en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. Para ello se utilizaron métodos y técnicas tales como el análisis y síntesis, la observación directa, revisión documental, encuestas a los decisores y a personal especializado en el tema de economía y finanzas, el método Delphi; Se concluyó que con la aplicación del procedimiento se lograron identificar los puntos fuertes y débiles de la organización y constituye una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: Análisis económico, Análisis financiero, Procedimiento, Gestión administrativa.

ABSTRACT:

Cuban organizations are undergoing transformations due to strategies that the country has established with the purpose of advancing and inserting itself in the world economy. The Center for Information and Technological Management of Santiago de Cuba does not have an instrument to face these changes, so it proposes to design a procedure that allows it to determine its current economic-financial situation and predict its evolution in the future in terms of efficiency, efficacy and effectiveness. For this, methods and techniques such as analysis and synthesis, direct observation, documentary review, surveys of decision makers and personnel specialized in the subject of economics and finance, the Delphi method were used; It was concluded that with the application of the procedure it was possible to identify the strengths and weaknesses of the organization and it constitutes an important tool in the decision-making process.

KEYWORDS: Economic analysis, financial analysis, procedure, administrative management.

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de una organización es satisfacer necesidades; según su función esta podrá tener como objetivo adicional, obtener utilidades, lo cual guarda relación con su propósito fundamental, y los beneficios los conseguirán sólo si son capaces de producir, brindar y vender lo que demanda la sociedad con una acertada administración, y esto permitirá alcanzar la rentabilidad y liquidez para garantizar su supervivencia. (Nava, 2003).

NOTAS DE AUTOR

- 1 M.Sc. Aniolis Brossard-Grenot, aniolis@megacen.ciges.inf.cu <https://orcid.org/0000-0002-4478-2337> Licenciada en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de Oriente, Maestría en Dirección, se ha desempeñado como Especialista para la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente, actualmente se desempeña como Directora del Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba (Megacen)

En los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, se expresa que el control de la gestión en las entidades debe basarse principalmente en mecanismos económico-financieros, se establece además que las unidades presupuestadas que sólo logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, se les aprobará la parte de los gastos que se financiará por el Presupuesto del Estado, y las que puedan financiar sus gastos con sus ingresos, y generar un excedente pasarán a ser unidades autofinanciadas o se convertirán en empresas. (Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011).

Los Estados Financieros suministran información sobre los resultados operacionales y situación económica de la organización, pero es insuficiente para evaluar el desempeño de una entidad y anticiparse a acontecimientos. (Deloitte, 2018).

El análisis económico-financiero es: la aplicación de un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de una entidad con el fin de tomar decisiones adecuadas y oportunas, ofrece información sobre la marcha de la organización. Por eso al decir de Alarcón y Ulloa, (2012), “Los objetivos del análisis económico-financiero persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la entidad, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera”

Según Rodríguez y Acanda (2009) en su libro “Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica”, el análisis económico financiero se realiza con la finalidad de encontrar respuestas a gran variedad de preguntas importantes y de orden práctico, tales como la capacidad de pago a corto plazo y largo plazo que tiene la empresa, si es excesiva la inversión en los inventarios, si están los gastos sujetos a control, si está la empresa suficientemente capitalizada, si es excesivo el nivel de endeudamiento, si será la empresa capaz de generar flujos de efectivo positivos, por qué se incrementó el capital de trabajo y cómo podemos considerar que la empresa está en expansión”.

Para García (2009) el diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse como el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.

Para que el diagnóstico de la situación económico-financiera sea valioso se debe tener en cuenta: “toda la información que se considere relevante, se deben utilizar las técnicas correctas de análisis y su correspondiente evaluación, realizarlo a tiempo y sugerir medidas para solucionar los problemas, tanto internos como externos” (Alarcón y Ulloa, 2012).

El valor de los métodos de análisis está dado en la información que ofrecen la cuál sirve de base para la toma de decisiones, “siendo utilizado como instrumento de análisis, evaluación, orientación y control del proceso de dirección a partir de su influencia en el ciclo de dirección, Borrás (2011).

El profesor Borrás (2011) asegura que el análisis económico-financiero puede orientar a los directivos hacia aquellos objetivos y acciones que no sólo sean más eficaces sino también más eficientes; y seleccionar las mejores fuentes de financiación de las mismas.

“Es fundamental que en el sector presupuestado el análisis económico-financiero se sustente principalmente con el cumplimiento de los presupuestos de gastos en pesos cubanos (...) desagregados por áreas organizativas, actividades, elementos y fuentes y destinos de los flujos monetarios; así como en indicadores de eficiencia económica que correlacionen los ingresos y los gastos con los niveles de actividad y las inversiones realizadas”. (Amaro, 2012).

El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, (CIGET Santiago o MEGACEN), no está exento de los cambios del entorno, y necesita de información financiera cuantitativa, oportuna, precisa, confiable y accesible para que la dirección pueda tomar decisiones encaminadas a mejorar su actuación, y al mismo tiempo le permita estimar la evolución de la organización.

Sin embargo en la entidad no existe un mecanismo de análisis que posibilite utilizar adecuadamente los datos de los Estados Financieros para evaluar su desempeño; y cuando se realiza el análisis de los resultados, dígame presupuesto de ingresos y gastos, cumplimiento de los objetivos de trabajo desde la perspectiva

financiera, no se efectúa con un enfoque integral que proporcione la gestión de la toma de decisiones mediante el análisis económico-financiero como herramienta de trabajo cotidiano.

De este razonamiento emerge como problema que no existe un procedimiento basado en técnicas de análisis económico-financiero que permita medir eficiencia, eficacia y efectividad en el proceso de toma de decisiones de la gestión administrativa a través de la información contable y financiera.

Por lo que se impone diseñar un procedimiento que reconozca la integración del el análisis económico-financiero, en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba, que posibilite determinar su situación económico-financiera actual y predecir su evolución en el futuro en términos de eficiencia, eficacia y efectividad para la toma de decisiones de la gestión administrativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se desarrolló en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, (CIGET Santiago o MEGACEN) desde el 1ro enero 2018 hasta el 31 de diciembre de 2020 y para su desarrollo se emplearon los siguientes métodos: Observación científica directa de las áreas físicas involucradas en la actividad económico-financiera.

Entrevistas a los miembros del Consejo de Dirección y los trabajadores del área de economía

Análisis de documentos de la entidad con la información necesaria, documentos primarios estructura de los estados financieros, cuentas contable análisis financiero y técnico que utilizan.

Método de lo concreto para precisar las etapas del procedimiento y luego mediante la abstracción se definieron los contenidos de los pasos.

Todo ello permitió hacer un análisis para la interpretación analítica de la información que consintió en diagnosticar el estado de la situación económico-financiera lo cual dio los elementos que sirvieron de base para elaborar el procedimiento para la toma de decisiones. , se realizó el análisis económico-financiero de los procesos en las distintas áreas, se ejecutó análisis comparativos, y se empleó herramientas informáticas y otras propias de la ejecución del análisis económico-financiero. para el diagnóstico con el propósito de reconocer y corroborar el problema y sus causas, además con el mismo permitió conocer la situación de la organización, y poner de manifiesto los aspectos negativos o positivos existentes en cuanto a la situación relacionada con la utilización de la información económico-financiera para la toma de decisiones.

Para establecer los criterios de análisis de los resultados de las razones de liquidez y endeudamiento se tomaron en cuenta los que se describen en el artículo publicado por las profesoras (Alarcón y Ulloa, 2012), bajo el título “El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales”, ambas de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”. También se utilizó el “Material de Consulta Análisis e Interpretación de Estados Financieros (II programa de preparación económica para cuadros)” de Demestre Castañeda (2005) y un colectivo autores, en su mayoría profesores del Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), entidad que prepara y garantiza la superación de cuadros y reservas, además la capacitación del capital humano del Ministerio de Finanzas y Precios, otras entidades del sector estatal u otras formas de gestión no estatal.

Se utilizaron ambos métodos de análisis ya que no distinguen la actividad de las organizaciones, sino que exponen las herramientas de aplicables para cualquier entidad cubana, ya sea manufacturera, comercial o de servicios. En el material del CECOFIS los valores superiores de los criterios de la liquidez general y la inmediata son muy bajos si se comparan con otras bibliografías revisadas para aplicarlos en una organización que clasifica como unidad presupuestada con tratamiento especial, que aún como expectativas de convertirse en autofinanciada, no tiene el nivel de desarrollo para establecerse metas tan exigentes.

El artículo de (Alarcón y Ulloa, 2012) se tomó de base para fijar los límites superiores de la razón de liquidez general e inmediata, ya que los criterios para evaluar el resultado de las razones financieras no están fijados con intervalos (excepto la razón de tesorería), y el análisis de los Estados Financieros debe ser flexible,

y necesariamente el resultado no tiene que ser mayor o menor que un número estático, ya que un grupo de valores diferentes pueden evaluarse como positivos o negativos para la organización. No se utilizaron los criterios de tesorería por ser pequeños, ni de endeudamiento porque en el artículo se explica que lo mejor para las organizaciones es que el financiamiento ajeno represente un 50% del financiamiento total, la seguridad se alcanza en el momento que el financiamiento propio es superior al ajeno.

RESULTADOS

Fundamento y diseño del procedimiento integrado para el análisis económico-financiero para la toma de decisiones en el Centro de Información y Gestión Tecnológica Santiago de Cuba.

Estructura del procedimiento.

Etapas 1. Seleccionar los Estados de Situación y Estados de Resultados con sus notas correspondientes para aplicar los métodos y técnicas de análisis económico-financiero.

- **Paso 1. Método Horizontal** (técnica de aumento y disminuciones)

Llevar a tamaño común el Estado de Situación y el Estado de Rendimiento Financiero para determinar los aumentos y disminuciones de las cuentas, de un periodo a otro, en términos absolutos y relativos. Se necesitan dos o más estados financieros homogéneos.

La variación absoluta se determina deduciendo al importe del período actual el importe del año base. La variación porcentual o relativa se calcula dividiendo la variación *absoluta entre el período base, multiplicado por 100*.

- **Paso 2. Método de Análisis Vertical:** (técnica de porcentajes integrales y razones simples o estándar)

La técnica de porcentajes integrales se aplica a los estados financieros Estado de Situación y Estado de Rendimiento Financiero, se comparan las cifras en forma vertical.

En el Estado de Rendimiento Financiero se calculan los por cientos que representan cada una de las partidas en relación con las ventas netas.

En el Estado de Situación los valores porcentuales se determinan dividiendo el saldo que muestra cada partida entre el total del activo o del pasivo y patrimonio (capital).

Se analiza además que porcentaje representan el activo circulante (AC) y activo fijo (AF) respecto al total de activos para observar si se cumple que: $AC < AF$ para las organizaciones industriales o de servicios.

Se compara el porcentaje que representa el pasivo (P) y el capital (C) respecto al total de activos se valora que $P < C$ es una posición financiera de seguridad, $P = C$ posición de término medio y $P > C$ es una posición de riesgo

Se elaborarán gráficos donde se aprecie la estructura del Estado de Situación y del Estado de Rendimiento Financiero para realizar comparaciones entre los diferentes períodos que se analicen.

En el caso de las razones simples se calculan y comparan con otro(s) período(s) los índices financieros que conforman los grupos de razones: Liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

Razones de liquidez

Liquidez general: Expresa las veces en que el activo circulante cubre el pasivo circulante a las cantidades de peso de AC que posee la entidad por cada peso de PC, y se calcula:

Las condiciones a considerar se establecen si el resultado gira en los siguientes intervalos:

- $1.3 \leq X \leq 2$ Es correcto
- $X < 1.3$ Peligro de suspensión de pago. [p
- $X > 2$ Peligro de tener recursos ociosos.

Liquidez inmediata. Expresa las veces en que el activo más líquido cubren las deudas a corto plazo, y se determina:

El contexto del resultado se mueve en los siguientes intervalos:

- $0.5 \leq X \leq 1$. Es correcto
- $X < 0.5$. Peligro de suspensión de pago
- $X > 1$. Peligro de tener tesorería ociosa o altas cuentas por $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital o Patrimonio}}$ cobrar

Tesorería: Expresa con cuantos pesos de efectivo dispone la entidad para pagar un peso de deuda a corto plazo. Se calcula: $\frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes}}{\text{Pasivo Circulante}}$

- $0.3 \leq X \leq 0.5$ Es óptimo
- $X > 0.5$ Peligro de tener tesorería ociosa
- $X < 0.3$ Peligro de suspensión de pago

Solvencia. Expresa las veces en que los activos cubren los financiamientos ajenos. Se calcula: $\frac{\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante} + \text{Activo Fijo Neto}}{\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}}}$

Los criterios que se asumen son:

- $1.5 \leq X \leq 2$ Es correcto
- $X < 1.5$ Peligro de poder solventar las deudas
- $X > 2$ Peligro de tener ociosos.

Razones de endeudamiento

Endeudamiento: Expresa cuántos pesos de Financiamiento Ajeno tiene la empresa por cada peso de Financiamiento Total. Se calcula: $\frac{\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital} + \text{Patrimonio}}}$

Los criterios que se asumen son:

- $1 \leq X \leq 2$ Riesgo medio
- $X < 1$ Bajo riesgo
- $X > 2$ Alto riesgo

Autonomía: Mide la participación del financiamiento proveniente de las actividades operativas de la entidad en el financiamiento de las inversiones totales. Se calcula: $\frac{\text{Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total de Pasivo y Patrimonio}}}$

Los criterios que se asumen son:

- $0.40 \leq X \leq 0.60$ Riesgo medio
- $X < 0.40$ Alto riesgo
- $X > 0.60$ Bajo riesgo

Razones de actividad

Rotación del Capital de Trabajo: Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Capital de Trabajo Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Capital de Trabajo Promedio. Se expresa en veces.

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{(\text{capital de trabajo inicial} + \text{capital de trabajo final}) / 2}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Salidas del almacén}}{(\text{inventario inicial} + \text{inventario final}) / 2}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas al crédito}}{(\text{cuentas por cobrar inicial} + \text{cuentas por cobrar final}) / 2}$$

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras netas al crédito}}{(\text{cuentas por pagar inicial} + \text{cuentas por pagar final}) / 2}$$

En todas estas razones de rotación hay que promediar el denominador ya que son partidas que se toman del Estado de Situación y por tanto expresan el saldo en un momento determinado.

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, deja su aporte a la utilidad y mejora entonces la efectividad del negocio. Todas estas razones se expresan de la misma forma que ilustramos la rotación del Capital de Trabajo.

Ciclo de inventario: Expresa los días en que se mueven los inventarios almacenados. Ciclo de inventario = $\frac{\text{Período de análisis en días}}{\text{rotación del inventario}}$

Ciclo de cobros: Significa los días de ventas pendientes de cobro que como promedio, tuvo la entidad en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas. Se determina:

Ciclo de cobro = $\frac{\text{Período de análisis en días}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$

Cuanto mayor sea este valor implica más financiamiento para la entidad y por tanto es posible. Este valor no debe exceder de 30 días o los días pactados en los contratos económicos.

Ciclo de pago: Expresa los días de compras pendientes de pago que como promedio tuvo la entidad. Esta razón debe expresar un criterio no superior a 30 días, para que se considere favorable. Refleja además el número de días promedio que se tardó en pagar a los proveedores. Se calcula: Ciclo de pago = $\frac{\text{Período de análisis en días}}{\text{rotación de cuentas por pagar}}$

Razones de Rentabilidad

Miden el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que sólo a través de ellas su negocio prospera. Rentabilidad de las ventas o margen sobre ventas = $\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas netas}}$

Expresa cuánto gana la organización por cada peso que vende. Como otra razón de rentabilidad, mientras más alta mejor, ya que implica gestión en los costos y en las Ventas.

Ecuación Fundamental de la Rentabilidad Económica

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Esta razón expresa el por ciento que representa las Utilidades antes de intereses e impuestos (U.A.I.I.) del valor de los Activos Totales invertidos en la entidad, o cuántos pesos de U.A.I.I. ésta genera por cada peso de Activo invertido. Este índice mide la gestión operativa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la organización a través de su gestión de activos.

Alternativas:

- Baja Rotación x Elevado Margen = Buen Rendimiento
- Elevada Rotación x Bajo Margen = Buen Rendimiento
- Aceptable Rotación x Aceptable Margen = Buen Rendimiento

Ecuación Fundamental de la Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Financiera = Capital o Patrimonio promedio

Esta razón expresa qué por ciento representa la Utilidad del valor del Financiamiento Propio Promedio, o cuántos pesos de Utilidad Neta genera la entidad por cada peso de Financiamiento Propio Promedio.

Alternativas:

- Aumentar el Margen: Elevar precios, reducir costos o ambos.
- Aumentar la Rotación: Vender más, reducir activos o ambos.
- Aumentar el Apalancamiento: Aumentar la deuda para que la división entre activos y los capitales propios sea mayor.

Etapa 2. Evaluar los resultados de la etapa 1

- **Paso 1.** Estado de Flujo de Efectivo.

• El método a utilizar para la formulación es el directo.

• A partir de la determinación de los aumentos y disminuciones de las cuentas, clasificar las cuentas que representan entradas y salidas de efectivo y se determina si son actividades de operación, inversión o financiamiento.

• Elaborar el estado de flujo de efectivo y determinar cambio en el efectivo en el año actual.

• Análisis de los resultados del Estado de Flujo de Efectivo teniendo en cuenta las razones de liquidez y la técnica de los porcentajes integrales.

- **Paso 2.** Técnica del Cuadrante de Navegación

Esta técnica toma sólo dos ejes matemáticos, el eje de las (X) y el eje de las (Y), los que se relacionan con las dos posiciones generales en la toma de decisiones: la posición económica y la posición financiera. La primera va a tomar el eje de las Y en busca de ascenso o retroceso, y la segunda el eje de las X, en busca de nivelación y estabilidad.

Se analiza a partir de los resultados de la razón de tesorería y la rentabilidad financiera.

La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Por su parte, la liquidez indica la posición financiera, o sea, la capacidad de pago que tiene para enfrentar adecuadamente sus deudas en un momento determinado, tanto a corto como a largo plazo.

El análisis permite conocer en qué cuadrante se ubica la entidad y a partir de su situación llegar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes.

En este caso “solvente” se refiere a la razón financiera de tesorería.

- Si la organización es rentable (+) y solvente (+), se encuentra consolidada o en desarrollo, ya que obtiene utilidades y genera suficiente efectivo por actividades de operación que le permiten cumplir con sus obligaciones. Debe tratar de mantenerse esta situación y de colocar el efectivo excedente (ocioso) en depósitos bancarios a plazo fijo o en inversiones de corto y largo plazo que generen ganancias adicionales por intereses y especulaciones.
- Si la es rentable (+) y no solvente (-) indica que está en Crecimiento o Replotación Financiera, porque, aunque se obtienen utilidades, no se genera suficiente efectivo por actividades de operación para pagar las deudas, lo que podría provocar que los acreedores declararan su quiebra. Se deben renegociar las deudas tratar de ampliar el período de pagos a proveedores y se refinancian las

obligaciones a largo plazo. También se debe tratar de disminuir el ciclo de inventarios y el período de cobranza.

- III. Si no hay rentabilidad (-) y tampoco solvencia (-), la empresa se encuentra en una situación de Muerte o Fracaso Empresarial. Hay pérdidas y no se genera efectivo por actividades de operación. Se debe tratar de fusionar o reorganizar la entidad o simplemente declararla en bancarrota y liquidarla.
- IV. Si no hay rentabilidad (-) y hay solvencia (+), la empresa está Descapitalizada o en Redimensionamiento. Hay pérdidas, pero la entidad las cubre haciendo líquidos sus activos no líquidos, se genera de esta forma el efectivo que le permite cumplir con sus obligaciones y mantenerse con vida. Se deben llevar a cabo estudios de mercado y de investigación para la fabricación de nuevos o mejores productos, así como introducir adelantos organizativos y tecnológicos que permitan aumentar las ventas y reducir los costos a fin de lograr obtener utilidades.

Etapas 3. Informe de los resultados del análisis económico financiero y presentación al Consejo de Dirección para tomar decisiones sobre las deficiencias detectadas.

- **Paso 1.** Realizar y presentar al Consejo de Dirección el informe que revela los resultados del análisis económico-financiero.

El informe de los resultados del análisis económico-financiero tiene como objetivo precisar las debilidades y fortalezas de la gestión económico-financiera en la entidad y presentarlo al Consejo de Dirección para hacer una propuesta de soluciones encaminadas a resolver los desequilibrios presentes en la organización, derivados de la aplicación del procedimiento. Se confeccionará digital en fichero Word y en caso de que no se pueda emplear esta herramienta, se hará a mano con tinta. A este documento se le anexan los Estados Financieros utilizados, las notas asociadas a dichos Estados Financieros y los cálculos en Excel con los gráficos correspondientes.

La estructura del informe será la siguiente:

1. Encabezado
 - Logo de la entidad
 - Nombre y código de la entidad
 - Nombre del Informe
 - Alcance
 - Fecha en que se confecciona el informe
2. Cuerpo del Informe
 - Revelar las fortalezas y debilidades resultantes del análisis económico-financiero.
3. Conclusiones (indicar si la organización se trabaja con eficiencia, eficacia y efectividad)
4. Nombre, apellido y firma de la persona que confecciona el informe.

- **Paso 2.** Aplicar Método Delphi para dar solución a las deficiencias detectadas.

Las alternativas de solución se proponen al aplicar el Método Delphi se toma como referencia el libro Gestión de competencias cuyo autor es el profesor Cuesta Santos (2000)

- **Paso 3.** Proponer y aprobar plan de medidas para minimizar o eliminar las deficiencias.

Se exponen las deficiencias con las medidas correspondientes consignándose los responsables de que se ejecute la medida, así como los participantes y la fecha de cumplimiento.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del método de las razones financieras se deben identificar necesidades propias del área involucrada, se clasifican según la naturaleza de los datos y la necesidad de la relación que expresa la razón. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El procedimiento propuesto tiene carácter operativo y proporciona a la organización una herramienta para evaluar su gestión económico-financiera y encontrar las fortalezas y debilidades relacionadas a este aspecto.

REFERENCIAS

- Alarcón Armenteros, D. y Ulloa Paz, E. I. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (167). <https://www.econbiz.de/Record/el-an%C3%A1lisis-de-los-estados-financieros-papel-en-la-toma-de-decisiones-gerenciales-armenteros-adelfa-dignora-alarc%C3%B3n/10010555288>
- Amaro, M. D. (2012). Rediseño del Sistema de Administración Financiera del Modelo de Gestión Económico-Financiera [Tesis de maestría, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]. https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Financiera/95%20da%20martinez.pdf
- Borrás, F. (2011). La Gestión Financiera en el Proceso de Dirección de las empresas cubanas. Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana(UH). https://scholar.google.com.mx/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=CRrIQwkAAAAJ&citation_for_view=CRrIQwkAAAAJ:3fE2CSJlrl8C
- Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de Competencias y Compensación Laboral. Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-gestic3b3n-por-competencias-y-compensacic3b3n-laboral-armando-cuesta.pdf>
- Deloitte Touche (2018). ¿Qué son las NIIF IFRS? Normas Internacionales de Información Financiera. https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html
- Demestre Castañeda, A. (2005). II programa para cuadros. Análisis e interpretación de estados financieros. Material de consulta., Editorial Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), La Habana. <https://isbn.cloud/9789597185055/analisis-e-interpretacion-de-estados-financieros/>
- García, O. L. (2009). Introducción al Diagnóstico Financiero. Administración financiera-fundamentos y aplicaciones https://campusvirtual.unisucree.edu.co/pregrado/moodle/pluginfile.php/98372/mod_resource/content/1/Semana%206%20a%209.%20Introducci%C3%B3n%20al%20Diagn%C3%B3stico%20Financiero%20-%20GARC%C3%8DA%20O.%20Le%C3%B3n.pdf
- Nava García, J. L. (2003). Administración. México: Cia. Editorial Nueva Imagen.
- Partido Comunista de Cuba, IV Congreso. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana, (2011). <http://www.cuba.cu/gobierno/documentos/2011/esp/1160711i.pdf>
- Rodríguez, M. y Acanda, Y. (2009). Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica. Ejemplo práctico. Academia. Edu. https://www.academia.edu/32999572/METODOLOG%C3%8DA_PARA_REALIZAR_AN%C3%81LISIS_ECON%C3%93MICO_FINANCIERO_EN_UNA_ENTIDAD_ECON%C3%93MICA_EJEMPLO_PR%C3%81CTICO