



## ARTICULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Fecha de presentación: 21-2-2020 Fecha de aceptación: 27-6-2020 Fecha de publicación: 6-7-2020

## LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES

### FINANCIAL STATEMENTS AS A TOOL IN DECISION MAKING

Luis Ernesto Camellón-Curbelo<sup>1</sup>, Ariadna Silva-Arocha<sup>2</sup>, Orestes López-Orsini<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Estado Mayor Región Militar, Sancti Spíritus. Maestrante en Dirección, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Cuba. Correo: [lcamellon@uniss.edu.cu](mailto:lcamellon@uniss.edu.cu), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1327-0769> <sup>2</sup> Máster en Ciencias Pedagógicas, Profesora Asistente, Departamento de Enseñanza Técnico-Profesional, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Cuba. Correo: [asilva@uniss.edu.cu](mailto:asilva@uniss.edu.cu), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-8026> <sup>3</sup> Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Banco Financiero Internacional, Sancti Spíritus. Maestrante en Dirección, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Cuba. Correo: ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6123-1847>

---

### ¿Cómo citar este artículo?

Camellón Curbelo, L. E., Silva Arocha, A. y López Orsini, O. (julio-octubre, 2020). Los estados financieros como herramienta en la toma de decisiones. *Pedagogía y Sociedad*, 23(58), 216-234. Disponible en <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1073>

---

### RESUMEN

El nuevo modelo económico impone cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Para insertarse en el perfeccionamiento empresarial e integrarse a las políticas del nuevo Modelo de Gestión Económico, en la

Empresa Artex S.A. Sucursal Sancti Spíritus, constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros. Después de haber aplicado diversos instrumentos, se evidencia que existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, y su importancia para el desarrollo de la

empresa por lo que la investigación tiene como **objetivo**: desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la Empresa Artex S.A. Sucursal Sancti Spiritus. **Métodos**: del nivel teórico: análisis y síntesis, inductivo-deductivo y sistémico. Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de expertos. También se aplicó el cálculo porcentual y las tablas bivariadas. **Resultados**: La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en los resultados económicos de la misma, y aumenta básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

**Palabras clave**: análisis económico; eficiencia; estados financieros; toma de decisiones.

---

## ABSTRACT

The new economic model imposes structural, functional, organizational and economic changes to achieve the

efficiency, effectiveness and control of resources. The Sancti Spiritus Branch of the Artex S.A. Company prioritizes the analysis of the main financial indicators to insert itself into business improvement and integrate into the policies of the new Economic Management Model. After having applied various instruments, the lack of clarity about the main economic and financial indicators, as well as their importance for the development of the company was evidenced. Therefore, the research's **objective** is to develop a procedure for the analysis of the financial statements facilitating proper decision making at the Sancti Spiritus Branch of the Artex S.A. Company. **Methods**: Theoretical level methods such as: analysis and synthesis, inductive-deductive and systemic were used. For the development of the exploratory study, the survey, interview, observation, document analysis and experts' criteria were applied as fundamental quantitative methods. The percentage calculation and the bivariate data tables were also applied. **Results**: The research contributes to improving decision-making in the company based on the financial economic analysis, an issue that positively impacts on its economic

results, basically by increasing its liquidity and efficiency indicators.

**Keywords:** analysis; efficiency; financial statements; decision making.

## INTRODUCCIÓN

La economía cubana se encuentra en un proceso de reordenamiento y actualización de su modelo donde la Contabilidad y la Finanzas juegan un papel importante como elemento necesario para el cumplimiento de los principios y sistemas en el control administrativo.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro ya predecible y palpable, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas para la evaluación financiera que derive en una adecuada toma de decisiones con vista a alcanzar la efectividad empresarial.

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar las formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. El análisis financiero es de vital importancia puesto que constituye una vía que permite identificar las deficiencias en la entidad y se convierte en una herramienta eficaz

para la toma de decisiones. (González Rodríguez, 2018).

“El análisis financiero permite determinar la situación actual y la toma de decisiones futuras en la búsqueda por mejorar el desempeño de una organización” (Hernández, 2016).

Los cambios que se producen en el ámbito socioeconómico tienen como característica fundamental su trascendencia e inmediatez, lo que provoca que los efectos se vean reflejados en las instituciones, organizaciones y empresas. En éste contexto de transformaciones, no son suficientes los análisis convencionales que se alimenten con datos exclusivos del pasado. Se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas, tanto administraciones públicas, como organizaciones privadas y empresas. Sólo así podrán adoptarse las estrategias más eficientes para lograr el uso óptimo de los recursos materiales y financieros, que garantice un servicio eficiente y de calidad, en un mundo cada día más

interrelacionado, informatizado y dinámico.

En este sentido las transformaciones que tienen lugar en el entorno externo de las organizaciones requieren cada vez más atención de los directivos. "... el sistema empresarial estatal tiene que asumir capacidad de cambio en su forma de gestión y funcionamiento" (Molina, 2016, p. 233).

En las condiciones cubanas, esos cambios tienen una mayor connotación, dado que deben responder a la implementación de los lineamientos aprobados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba y que representan un cambio decisivo para la actualización del Nuevo Modelo Económico del país establecidos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Por tal razón en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea que el perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del nuevo Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas (PCC, 2011).

La Empresa Artex S.A. Sucursal Sancti Spíritus, es una entidad con

alcance nacional, que crea, comercializa y promociona bienes y servicios que representan lo mejor de la cultura nacional con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, apoyado en los productos y servicios proporcionados por sus proveedores, con lo cual se contribuye a financiar el desarrollo cultural del país (ARTEX, 2014).

Esta entidad para insertarse en el perfeccionamiento empresarial e integrarse a las políticas del nuevo Modelo de Gestión Económico, se encuentra inmersa en un proceso de mejora en la calidad de los servicios por lo que constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros. Aunque se han mostrado avances en este sentido, aún existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa. No se aplica un procedimiento para el análisis de los Estados Financieros ni se profundiza en las causas de las desviaciones de los indicadores. A partir de la situación expuesta, el presente artículo tiene como objetivo: desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros,

que facilite la toma de decisiones adecuadas en la de la Empresa Artex S.A. Sucursal Sancti Spiritus.

¿Qué es el análisis económico financiero según la literatura existente sobre el tema? Para responder esta interrogante, en el presente artículo se presentan algunos referentes conceptuales sobre la implantación y desarrollo del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de decisiones. Se contribuye así al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

En el presente estudio se evidencia como significación social la intervención de los dirigentes en la toma de decisiones; con lo cual se contribuye a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, a fortalecer el liderazgo de la dirección a través de la inclusión en las decisiones de diferentes eslabones de mando, en la organización, en los diferentes trabajos en grupos, además de que eleva la eficiencia empresarial.

La toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, repercute positivamente en los resultados económicos de la

misma; y aumenta básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

## **MARCO TEÓRICO O REFERENTES CONCEPTUALES**

### **El análisis económico financiero para la toma de decisiones**

Los Estados Financieros se ven en ocasiones como el fin de contabilidad, puesto que a través de ellos se observa el ciclo contable como un proceso de recopilación, procesamiento y presentación de la información en informes. “(...) el producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones...” (Moncayo, 2015). Sin embargo, ellos constituyen un medio para realizar acertados análisis de la situación de la empresa para futuras tomas de decisiones. A lo largo de los años un grupo de autores han ofrecido importantes definiciones Horngreen, (1991), Moreno (1998), Demestre, (2002); Gudiño, (2005).

Según las Normas Cubanas de Contabilidad, “...los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento

financiero de la entidad. El objetivo de los Estados Financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.” (MFP, 2005).

Por tal razón, el autor considera que los Estados Financieros son una forma final de representar la situación contable-financiera y los resultados obtenidos de la entidad en un período dado que brindan la información necesaria a los dirigentes, acreedores e instituciones financieras, así como a las entidades gubernamentales del territorio para la toma de decisiones.

El análisis económico financiero constituye una herramienta para diagnosticar la situación económica financiera de la empresa; posibilita la toma de decisiones para lograr el incremento de la productividad del trabajo y de la eficiencia, con vista a satisfacer las necesidades de todos los miembros de la sociedad.

Vergara (2019) plantea que la evaluación y análisis de los estados financieros en las empresas se ha soportado históricamente en

indicadores tradicionales, de gran utilidad para la toma de decisiones. Por ello deberán establecer y ofrecer información necesaria que permita evaluar el logro de los objetivos establecidos en la visión y los planes estratégicos de cada organización. Esto permite tomar decisiones estratégicas, financieras y económicas.

La toma de decisiones es un proceso mental mediante el cual los directivos recopilan información y la utilizan. Los directivos, de manera individual y por equipos gestionan y controlan la información del entorno de su empresa, preguntando a los demás, entresacando sus respuestas para encontrar la información relevante y analizar los datos recopilados.

Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos (...) Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor

de los negocios; y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización e invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control (Vergara, 2019).

Es consustancial a consejos de dirección, staff de líneas de mando, grupos de expertos evaluadores y gestores en general, el proceso de toma de decisiones. En la actualidad con el auge de los sistemas de trabajo flexibles, el trabajo en equipos y el incremento de la participación de los empleados en la gestión organizacional, la toma de decisiones por consenso ha cobrado relevancia (Konow, 2006).

La toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos

con la misma. Responde a un proceso de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, al requerir educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero superior respecto de otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998); lo cual la propia experiencia en gestión ratifica.

Esta época de nueva gestión organizacional, como apunta la literatura científica actualizada, es de trabajo en equipos o grupos, donde la comprensión de la labor en su conjunto y el compromiso con la misma son atributos de la eficacia y la eficiencia. La forma más eficaz en la toma de decisiones es de grupos, principalmente a través del consenso. (Codina, 2014).

El análisis económico financiero, representa una herramienta de control que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica; así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa; facilita, inversores y prestamistas, evaluar los objetivos a

alcanzar acorde con las decisiones adoptadas, mediante la interpretación de ganancias obtenidas, las proyectadas para el futuro, la capacidad de pago, los flujos de fondos que genera la empresa y el desempeño competitivo de la misma.

## METODOLOGÍA EMPLEADA

En el proceso de investigación se han utilizado varios métodos:

### De nivel teórico:

El de **Análisis y Síntesis** permite realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado.

El **Histórico-Lógico** permite, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis tendencial de las técnicas de evaluación del riesgo financiero para mejorar la efectividad empresarial de acuerdo a los resultados que se deriven de la propuesta.

El **Inductivo-Deductivo** permite ir de los elementos particulares al general, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de evaluación del riesgo financiero asumiendo una posición de acuerdo con el modelo que fundamente la propuesta según las características de la entidad.

El método **sistémico** permite estudiar las interacciones y relaciones que se

establecen en el proceso evaluación del riesgo financiero para establecer los elementos que incluirá, de manera lógica y metodológica; lo cual dará como resultado una valoración totalizadora de la situación económica y financiera de la entidad.

### De nivel empírico:

Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto. Sus respectivos instrumentos fueron elaborados por el autor de la investigación.

La **observación**, para la observancia de los indicadores que determinan deficiencias en el proceso evaluación del riesgo financiero en el diagnóstico.

La **entrevista**, para la determinación de las deficiencias en la utilización de la información financiera y la determinación de los resultados derivados del proceso evaluación del riesgo financiero.

Las **encuestas**, con el fin de evaluar y poder comprobar el grado de información que reciben y tienen los trabajadores de la entidad.

El **análisis de documentos**, con el propósito de evaluar la calidad y efectividad de los informes de balance



que muestra la entidad al término del ejercicio contable, de acuerdo con los resultados relacionados con la información económica y financiera.

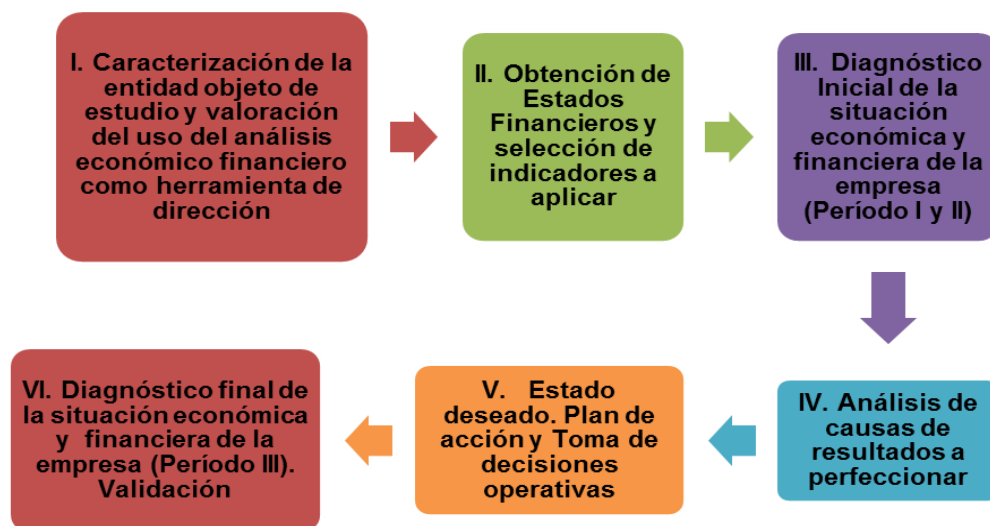
El **criterio de expertos** permitió establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas de la materia con el fin de evaluar la propuesta para dar solución al problema dado.

**Del nivel estadístico:**

Se empleó el **cálculo porcentual** para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados y las **tablas bivariadas**, las cuales permiten establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas.

A partir de los elementos teóricos abordados anteriormente, el autor considera proponer el siguiente procedimiento que consta de VI etapas, que se muestran a continuación:

**Esquema 1:** procedimiento



Fuente: Elaboración propia (2019)

La Empresa ARTEX SA Sucursal Sancti Spíritus, pertenece al Ministerio de Cultura y se encuentra situada en el centro de la ciudad de Trinidad, en su principal zona comercial, con una amplia gama de tiendas y centros recreativos. La entidad cuenta con una Gerencia General, a la que se le subordinan la Subgerencia Territorial de Sancti Spíritus, la Gerencia Económica (a la que se le subordina la Subgerencia de Contabilidad), la Gerencia de Paradiso, la Gerencia Comercial (a la que se le subordinan la Subgerencia de Distribución y los Bazares y Puntos de Ventas), Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Servicios Culturales (a la que se le subordinan los Centros Culturales), Gerencia de Imagen y Desarrollo (a la que se le subordina el

Grupo de Trabajo Imagen y Comunicación) y la Gerencia Administrativa (a la que se le subordina el Grupo de Seguridad y Protección).

La Empresa ARTEX S.A. Sucursal Sancti Spíritus tiene como **misión**: “Crear, comercializar, y promocionar bienes que nos distinguen en el mercado por su valor para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir a financiar el desarrollo cultural del país.” A su vez tiene como **visión**: “ser líderes en la creación, comercialización y promoción de bienes y servicios que representen lo mejor de la cultura nacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a financiar el desarrollo cultural del país.”

**El objeto social consiste en:**

-Comercializar productos y servicios relacionados con la cultura, tanto producidos como adquiridos.

-Realizar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

-Actuar como agente de viajes en el ámbito del turismo internacional con fines culturales a través de su Agencia Paradiso

e Informáticos. Se decidió evaluar el período septiembre 2018 a septiembre 2019 con los siguientes indicadores:

- ✓ Ingresos
- ✓ Situación de costos y gastos
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Liquidez general
- ✓ Ciclo de cobros y pagos
- ✓ Rentabilidad económica
- ✓ Rentabilidad financiera
- ✓ Capital de trabajo necesario

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior**

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial; pues esto le facilita a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de evaluación con especialistas del Área Económica, Recursos Humanos

En la tabla 1 se muestran los principales indicadores económicos de la Empresa ARTEX SA Sucursal Sancti Spíritus en septiembre del año 2018 y 2019. En el año 2018 se obtienen ingresos totales que ascienden a \$33718.58 MP, con una tendencia decreciente con relación a igual período del año anterior de 5909.52 MP. Esto se debe a una disminución de la comercialización de productos, lo cuales no fueron importados en la etapa precedente, además de la ausencia de venta en varios días del período por problemas climatológicos y otras causas (ARTEX S.A., 2018).

**Tabla 1** Análisis de los ingresos totales. UM: MP

Indicadores	Real septiembre 2018	Real septiembre 2019	Variación
<b>Ventas netas</b>	\$ 8 479.28	\$ 9 123.89	
<b>Otros ingresos</b>	25 239.3	18 685.17	
<b>Total ingresos</b>	<b>33 718.58</b>	<b>27 809.06</b>	<b>(5909.52)</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019. Elaboración propia

Como se aprecia a continuación en ambos períodos, el comportamiento de los costos y gastos es favorable, ya que de un período a otro disminuyen los mismos. Se demuestra así la eficiencia de las operaciones contable financieras de la entidad. A pesar de esto se observa un incremento del Gasto Total en el 2019 con respecto al 2018 en \$ 414.43 (MP), debido al aumento de un grupo de precios dentro de los que se encuentran el combustible, la cerveza y el Kw/hora. Este acrecentamiento de los precios incide en el incremento del total de los egresos en \$2102.21 en el 2019 con respecto al 2018.

**Tabla 2** Análisis de los costos y gastos en moneda total. UM: MP

Indicadores	Real septiembre 2018	Real septiembre 2019	Variación
<b>Costo de las mercancías</b>	\$220.70	\$19.08	<b>\$201.62</b>
<b>Costo de los servicios</b>	288.49	138.73	<b>149.76</b>
<b>Costo total</b>	220.99	157.81	<b>63.18</b>
<b>Gasto total</b>	2502.02	2916.45	<b>(414.43)</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	2723.01	4825.22	<b>(2102.21)</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	33718.58	27809.06	<b>5909.52</b>
<b>Utilidad</b>	30995.57	22983.84	<b>8011.73</b>
<b>Egresos X peso Ingreso</b>	<b>0.08</b>	<b>0.17</b>	<b>0.09</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019. Elaboración propia

**Tabla 3** Análisis del Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	septiembre 2018	septiembre 2019	Variación
<b>Total de activo</b>	\$1 260 644.11	\$1 508 474.67	
<b>circulante – total de</b>		\$ 620 484.84	
<b>pasivo circulante</b>	\$ 311 641.37		
	<b>\$ 949 002.74</b>	<b>\$ 887 989.83</b>	<b>\$ 61 012.91</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019. Elaboración propia

La entidad presenta una disminución en su Capital de Trabajo debido al incremento del Activo Circulante y del Pasivo Circulante motivado por el incremento de los ingresos a partir de la adquisición de recursos y su venta.

A continuación se mostrará el resultado de algunas de las razones financieras que se analizaron en la investigación.

**Tabla 4:** Análisis de la razón de Liquidez General

Liquidez General	septiembre 2018	septiembre 2019	Variación
<b>Activo Circulante / Pasivo Circulante</b>	\$ 1 260 644,11 / \$ 311 641,37	\$1 508 474,6 / \$ 559 890,02	
	<b>\$4,10</b>	<b>\$2,70</b>	<b>1,4</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019. Elaboración propia

Como se aprecia con anterioridad, en ambos períodos la empresa contó por cada peso de deuda a corto plazo con \$4.10 y \$2.70 respectivamente, lo que significa que el resultado mejora de un período con respecto al otro. Cuando se analiza el comportamiento de esta razón se puede evaluar que en el año

2017 hubo un decrecimiento de la misma con respecto al año 2016 en \$1.4 debido a una disminución en la disponibilidad de efectivo en el 2017 con respecto al 2016. A pesar de esto no se afectó el pago a las deudas a corto plazo.

efectuar sus pagos (ARTEX S.A., 2019).

**Tabla 5:** Análisis de la razón Prueba Ácida

Prueba Ácida	septiem bre 2018	septie mbre 2019	Varia ción
<b>Activo Circulante</b>	\$12606	\$15084	
<b>- Inventarios</b>	44,11-	74,6-	
<b>/Pasivo Circulante (Veces)</b>	\$79927	\$92085	
	711/	6.30/	
	\$55989	\$55989	
	0.02	0.02	
	<b>2.25</b>		<b>1.20</b>
	<b>Veces</b>	<b>1.05</b>	<b>Veces</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019. Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, en el 2018 los activos líquidos cubren 2.25 veces el pasivo circulante. Esta situación disminuye en el 2019 en 1.05 para una diferencia de 1.20 veces. La causa principal está dada en la existencia de inventarios ociosos aunque no ha impedido a la entidad

**Tabla 6:** Análisis de la razón Ciclo de Pago

Ciclo de Pago	septiembre	septiembre	Variación
	2018	2019	
<b>Cuentas y Efectos por pagar</b>	\$ 115 139.57	\$ 214 525.27	
<b>Mercantiles Promedio</b>		\$ 6 829 097.57	
<b>/Ventas Netas del período</b>	\$ 6 361 045.47		
<b>(Días)</b>			
	<b>5.4</b>	<b>8.1</b>	<b>2.7</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019.

Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos la gestión de pago de la empresa es estable con un ciclo que varía en 2.7 días. No es significativo el monto de las cuentas por pagar con respecto a las ventas netas en el período.

**Tabla 7** Análisis de la razón Rentabilidad Económica

Rentabilidad Económica	septiembre 2018	septiembre 2019	Variación
<b>U.A.I./Activos Totales Promedio (%)</b>	\$ 1 662 944.89	\$ 2 022 505.07	
	\$ 2 307 526.33	\$ 2 713 965.14	
	<b>0.72 %</b>	<b>0.74%</b>	<b>0.02</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2018 y 2019. Elaboración propia

El resultado obtenido expresa la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades a partir de los

activos invertidos. Se incrementa 0.02 debido a la gestión de ventas de empresa y a los resultados obtenidos en la etapa.

El análisis económico financiero realizado, expone la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad; muestra el mejoramiento de los indicadores y razones financieras evaluadas; lo cual permitió que la dirección de la entidad pueda contar con herramientas efectivas en el proceso de toma de decisiones.

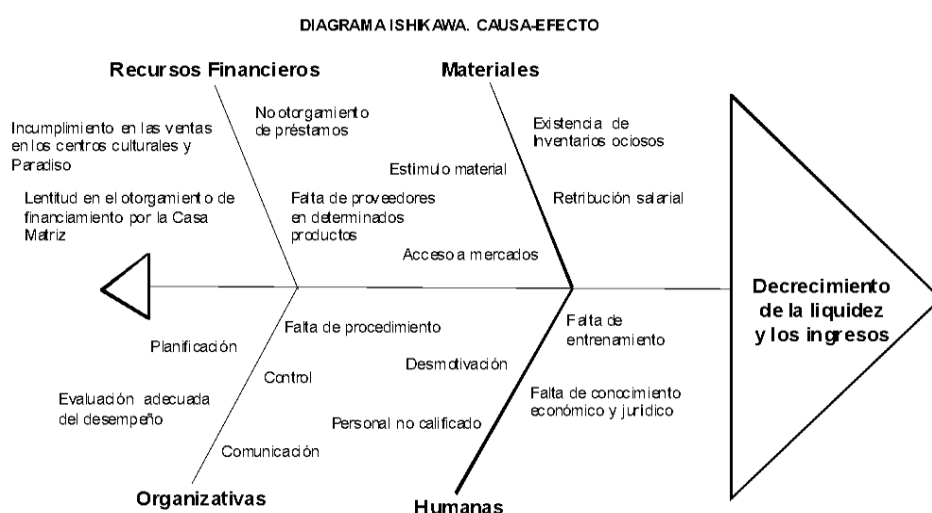
#### Aplicación del instrumento para la toma de decisiones. Diagrama

#### Causa-Efecto

El diagrama Causa-Efecto es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y problemas. Se utiliza para detectar las posibles

causas de un problema específico y todas las causas posibles reunir todas las ideas de un problema relacionadas con un problema o desde diferentes puntos de vista. condición a fin de descubrir su raíz o Constituye una útil herramienta a los sus raíces. Permite que el equipo se equipos de estudios del trabajo para concentre en el contenido del el diagnóstico y alternativas de problema, en este caso en la decisión. reducción de la liquidez. Se trata de Permite identificar, explorar y exhibir concentrar al equipo en causas y no gráficamente, con detalles crecientes, en síntomas.

**Esquema 2:** Diagrama Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia (2019).

El instrumento aplicado permitió elaborar el siguiente plan de acción:

**Tabla 8:** Plan de acción

Problema	Causas	Estrategias
Decrecimiento de la liquidez y los ingresos	No otorgamiento de préstamos Incumplimiento en las ventas de los centros culturales y Paradiso Lentitud en el otorgamiento de	Establecer mecanismos adecuados para la gestión de recursos financieros, la gestión de ventas y la diversificación de los proveedores.



financiamiento por la Casa Matriz Falta de proveedores para determinados productos	
Existencia de inventarios ociosos Retribución salarial Estimulo material Acceso a mercados	Establecer políticas que permitan la adecuada rotación de inventarios. Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.
Falta de un procedimiento Comunicación Control Planificación Evaluación del desempeño	Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los mecanismos de planificación y control en la entidad.
Personal no calificado Desmotivación Falta de entrenamiento Falta de conocimiento económico y jurídico	Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica. Establecer alianzas con el sindicato y la administración para el estímulo a los trabajadores. Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable.

Fuente: Elaboración propia (2019)

## CONCLUSIONES

El análisis económico financiero, representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo facilita a los ejecutivos el conocimiento del efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa.

En el diagnóstico realizado a la sucursal Artex S.A Sancti Spíritus se evaluaron indicadores económicos y financieros que permitieron establecer

el estado actual en la gestión de esta entidad, con resultados satisfactorios de forma general.

El procedimiento propuesto brinda a la entidad una herramienta de trabajo para el perfeccionamiento de sus análisis económicos financieros; y facilita la toma de decisiones.

Los ingresos y la liquidez general muestran un ligero deterioro de una etapa con respecto de la otra. El diagrama Ishikawa permitió determinar las principales causas de esta situación y proponer un plan de

acción, en función del mejoramiento de la situación económico financiera de la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTEX S.A. (2014). *Estrategia de comunicación institucional*. La Habana, Cuba.

ARTEX S.A. (2018). *Estados financieros enero-diciembre 2018*.

ARTEX S.A. (2019). *Estados financieros enero-diciembre 2019*.

Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Davis, D. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: Thomson.

González Rodríguez Y. (2018). *Las opciones del análisis financiero para la responsabilidad empresarial en la Empresa Acopio de Ciego de Ávila-Cuba*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-opciones-del-analisis-financiero-para-la-responsabilidad-empresarial->

[en-la-empresa-acopio-de-ciego-de-avila-cuba/](https://www.gestiopolis.com/en-la-empresa-acopio-de-ciego-de-avila-cuba/)

Hernández, R. (2013). *Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/>

Konow, I. (2006). *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Santiago de Cuba: Fundación de Estudios Prospectivos.

Molina, E. (2016). *Devenir del modelo económico socialista*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

Moncayo, C. (2015). *Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://www.incp.org.co/analisis-financiero-medianteindicadores-para-la-toma-de-decisiones/>

PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba: Autor.

Vergara, J.A. (2019). Estados financieros, fundamentales en la toma de decisiones. Recuperado de <http://www.occidente.co/area-legal/estados-financieros-fundamentales-en-la-toma-de-decisiones/>

Pedagogía y Sociedad publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

