

# PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN ENTIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL

Lic. Midorys Pérez Cuellar<sup>1</sup>, MSc. Mabelys Toledo Rodríguez<sup>2</sup>, MSc. Manuel de J. Vázquez Garriga<sup>3</sup>

1. Universidad de Matanzas, [midorys.perez@umcc.cu](mailto:midorys.perez@umcc.cu)

2. de Matanzas – Centro Universitario Municipal Aida Pelayo Pelayo. CárdenasMatanzas.[mabelys.toledo@umcc.cu](mailto:mabelys.toledo@umcc.cu).

3. Universidad de Matanzas, [manuel.vazquez@umcc.cu](mailto:manuel.vazquez@umcc.cu)

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera, y forma parte del “Modelo de Gestión Financiera (MGFSE), en entidades del sector empresarial”, con lo cual se le brinda a las mismas una herramienta que contribuye a la toma de decisiones. En la realización de este trabajo se utilizaron varios métodos de nivel teórico que fueron útiles para la recepción de la información como lo son análisis-síntesis, inductivo-deductivo y el histórico-lógico, los métodos empíricos que contribuyen a recopilar los datos como revisión documental, entrevista, la observación y herramientas de apoyo como el *Microsoft Office Excel* y las razones financieras.

**Palabras claves:** Procedimiento; diagnóstico financiero; gestión financiera

---

## Introducción

La economía internacional está fuertemente azotada por la escasez de recursos materiales y financieros, lo que ha desembocado en una crisis de amplio alcance extendida a las economías industrializadas, emergentes y en desarrollo, lo cual representa un retroceso en los aspectos económicos y sociales para los países industrializados, generando alzas en los niveles de desempleo y reduciendo la producción industrial, el consumo y la inversión.

Tras la gran crisis del viejo mundo las finanzas están cambiando a nivel mundial en diferentes formas que determinan, en sí, el desarrollo de la economía; a esta le ha correspondido un papel fundamental en el fortalecimiento de la actividad macroeconómica para que las transformaciones alcancen el objetivo propuesto.

Las finanzas modernas, tienen la finalidad de explicar fenómenos financieros para diseñar las mejores estrategias en la administración de las empresas. En la actualidad ocupan un papel fundamental en la economía mundial, debido a la necesidad de optimizar el manejo de los recursos cada vez más escasos, las mismas abarcan, tanto la valoración de los activos, como el análisis de las decisiones financieras tendente a crear valor es decir que esta debe entenderse como la administración de todos los activos de la sociedad.

Cuba es un país subdesarrollado pero no ha estado ausente de los impactos de la crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo. Resulta evidente que en muchos aspectos la economía cubana ha sido afectada duramente por las condiciones impuestas por la situación internacional y que han retrasado considerablemente el aspirado ritmo de recuperación económica, en ese entorno convulso se ha tenido que insertar en el mercado internacional y para ello está realizando cambios profundos en la estructura económica con el objetivo de desarrollar sus bases productivas y salvaguardar todas las conquistas sociales que se han logrado en los últimos decenios y trabajando para la mejora y perfeccionamiento del modelo económico el cual se basa en la propiedad social sobre los principales medios de producción, una sociedad donde deberá regir el principio de distribución socialista.

Para lograr hacer el cambio que se requiere, es imprescindible tomar en cuenta los análisis financieros, a través de los cuales se puede estudiar los límites, las características y las posibles soluciones de los problemas que afrontamos hoy en día.

El análisis financiero es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de un negocio, evaluar la posición financiera, presente y pasada simplemente con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. Busca proporcionar los datos más sobresalientes de forma concreta para poder hacer una comparación y analizar su comportamiento a través del tiempo por lo que lleva a considerar de que su propósito es la transformación de los

estados financieros a una forma que permite utilizarla para conocer las finanzas y la economía de una empresa y así facilitar la toma de decisiones *Weston y Brigham* (2006). La importancia que tiene el análisis financiero, además de informar los resultados obtenidos, en cada ejercicio económico, es decir cuando se ha ganado y perdido, en un periodo contable de tiempo determinado, precisa las causas de dichos resultados. Este elemento condiciona entonces la elaboración del presente artículo científico, que tiene como objetivo “Proponer un procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera como parte del Modelo de Gestión Financiera (MGFSE), en entidades del sector empresarial”.

## **Desarrollo**

### **El diagnóstico empresarial**

Si accedemos al diccionario de la lengua española, encontraremos que el término diagnóstico procede de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “conocimiento”. Ahora si nos centramos en el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

El diagnóstico empresarial es una herramienta de la gestión empresarial, la cual, a su vez, consiste en el conjunto de acciones para administrar una empresa de tal manera que se logren sus objetivos. Para realizar este propósito la gestión empresarial hace uso de diversos medios como son la contabilidad, el plan de negocios, las evaluaciones del recurso humano, el presupuesto, etc.

De acuerdo con (Cosma, 2004) y (Meza, 2018), el diagnóstico constituye una actividad, un proceso analítico, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. A su juicio, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos; para identificar posibles problemas antes que éstos se tornen graves y para descubrir áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar su funcionamiento. El mismo involucra a un grupo de personas interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, realizándose un auto-análisis o con asesoría externa que debe conducir a un plan de acción que permita solucionar la situación problemática. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Por tanto, el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa u organización superior de dirección empresarial, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta, en su funcionamiento. El mismo constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial, por lo que teniendo

en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos del Decreto 2018 las empresas, grupos empresariales y uniones podrán proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo. Atendiendo a este criterio, la empresa requiere de la realización de diagnósticos financieros, entre otros, con la finalidad de monitorear su comportamiento.

### **Diagnósticos financieros**

A continuación se presentan algunos referentes relacionados con esta materia, según diversos autores.

El disponer de una información económico-financiera fiable, es un elemento primordial que permitirá que la toma de decisiones internas de la empresa, ya sean comerciales, productivas, organizativas, etc., sea lo más acertada posible. Será nuestra carta de presentación ante posibles inversores, instituciones financieras de la cual pretendamos financiación, organismos públicos a los que acudamos en busca de subvenciones, e incluso para competidores, empleados o, cualquier otra persona o entidad con algún tipo de interés en la marcha de la empresa.

El diagnóstico financiero es la evaluación que se realiza en las empresas con el objetivo de saber y analizar el estado real de las finanzas para establecer el “tiempo de vida” real de la empresa, las posibilidades de inversión y financiación que tienen, entre otras cosas. (Florez, 2008).

El diagnóstico financiero es la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas que se dediquen a lo mismo que presenten características similares. (Pineda, 2004).

Sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

También analiza el estado legal de las operaciones y el funcionamiento de la empresa, con el fin de identificar fortalezas y falencias.

Debe ser aplica por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva. Empresas comerciales, petroleras, industriales, metal mecánico, agropecuario, turístico, constructor, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa.

## **Objetivos del diagnóstico financiero** (*Gitman, 2007*)

1- Ayudar a los directivos de una organización a determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones.

2 -Comprender los elementos de análisis que proporcionen la comparación de las razones financieras y las diferentes técnicas de análisis que se pueden aplicar dentro de una empresa.

3-Describir algunas de las medidas que se deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de solución para los distintos problemas que afecten a la empresa, y ayudar a la planeación de la dirección de las inversiones que realice la organización.

4-Utilizar las razones más comunes para analizar la liquidez y la actividad de una empresa.

5-Analizar la relación entre endeudamiento y apalancamiento financiero que presentan los estados financieros.

6 -Evaluar la rentabilidad.

7-Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo en del cual se desempeña.

8-Proporcionar a los empleados la suficiente información que estos necesiten para mantenerlos informados acerca de la situación bajo la cual trabaja la empresa.

Es decir que el diagnóstico financiero es un mecanismo que nos permite conocer y analizar la situación financiera de una empresa, el cual arroja resultados que son interpretados y así contribuir a una buena y eficiente toma de decisiones, de ahí su gran importancia.

Según los criterios de (*elg asesores, 2019*), el diagnóstico financiero cuenta con las siguientes etapas:

1. Etapa preliminar.

A través de esta etapa inicial, determinaremos lo siguiente:

- El objetivo que persigue el análisis.
- El tipo de usuario que se es, frente a la información (acreedor, administrador, etc.).
- La información que se requiere para el análisis y el grado de precisión que deberá tener.
- Los índices que se utilizarán para el análisis.

### 1. Etapa del análisis formal.

Es el aspecto cuantitativo del análisis financiero. Incluye el desarrollo técnico del estudio. En esta etapa se desarrollarán y aplicarán las técnicas y herramientas necesarias para lograr los objetivos planteados. Implica la realización de:

- Cálculos y gráficos.
- Mapas conceptuales.

### 3. Etapa del análisis real.

Es la parte cualitativa y culminante del análisis y en ella procederemos con lo siguiente:

- Estudiar toda la información organizada en la etapa anterior.
- Detectar los problemas y sus respectivas causas.
- Emitir juicios.
- Plantear alternativas de solución.
- Seleccionar alternativas.
- Implementar alternativas.

### **Propuesta de procedimiento**

La necesidad de contar con una herramienta que facilite la toma de decisiones y que estas sean acertadas y oportunas conduce a las entidades a la búsqueda de soluciones en este sentido. En tal sentido se ha concebido este procedimiento para dotar a la entidad de esta necesaria herramienta.

El objetivo del procedimiento va dirigido a proponer una herramienta para la realización del diagnóstico de la gestión financiera.

Los objetivos específicos son los siguientes.

1. Contar con la información necesaria que sirva de base para realizar el diagnóstico de la gestión financiera en la entidad.
2. Contribuir a la preparación de los técnicos y especialistas del área económica, así como, los responsables de las áreas operativas.
3. Presentar las herramientas para el diagnóstico de la gestión financiera.

El procedimiento para la determinación del rendimiento de una inversión, integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten establecer las actividades a llevar a cabo en este sentido; el mismo se lleva a cabo en 3 fases, 5 etapas y 19 pasos. Ver anexo No.1.

A continuación se presenta la argumentación de cada una de las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento.

### **Fase 1.** Estudio preliminar.

Existen muchas razones por las cuales se debe realizar un diagnóstico financiero; una de ellas es para determinar la brecha con relación a la situación futura deseada que involucra lograr eficiencia operacional, crecimiento, innovación, mejora continua o cualquier otro fin. Sin embargo, existen algunas características en el enfoque y la manera de hacer el diagnóstico, que afectan o desvían los resultados, truncando en su realización el adecuado levantamiento de factores clave que impiden finalmente plantear las estrategias adecuadas para llegar a la situación deseada. (Moyasevich, 2005) considera que muchas de estas características están relacionadas a la falta de un modelo de la situación futura deseada que debe tener atributos claramente definidos, medibles y verificables y en base a ella, realizar el levantamiento de información cualitativa y sobre todo cuantitativa con formatos previamente diseñados que permitan una sistematización de los mismos y obtener la brecha existente.

Teniendo en cuenta estos elementos se diseña la presente fase, con la finalidad de establecer los elementos previos para la realización del diagnóstico; la misma cuenta con 2 etapas y 8 pasos con los cuales se cumplimentan el objetivo principal de la misma.

#### **Etapas 1.** Establecimiento del objetivo que persigue el análisis.

El establecimiento del objetivo del análisis es una etapa de vital importancia dentro del procedimiento; en la misma se establecen los parámetros fundamentales que construyan la línea a seguir para llevar a cabo el diagnóstico; además, deben tenerse en cuenta, los elementos identificativos del tipo de entidad, así como, las características fundamentales de sus recursos materiales, humanos y económicos.

En esta etapa se realizan 4 pasos, los cuales están en correspondencia con este momento inicial.

#### **Paso 1.** Definir el tipo de diagnóstico a realizar y el alcance del mismo.

Los diagnósticos pueden clasificarse, fundamentalmente en dos grandes grupos, los cuales permiten diferenciarlos unos de los otros en función de sus características y aplicaciones; los mismos pueden ser integrales (generales) o específicos (parciales), según sea el caso. Los primeros son conocidos, principalmente, por la gran cantidad de variables

empresariales a las que se puede aplicar y los segundos se caracterizan por centrarse en variables específicas que determine la entidad.

Según (*Controlgroup*, 2019) para la presente investigación, como elemento esencial en el establecimiento del objetivo que persigue el análisis, debe definirse qué tipo de diagnóstico se va a realizar, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Si se refiere al universo de la actividad económica y financiera de la empresa y se estudian todos los fenómenos que en esta materia están presentes; tanto desde el punto de vista del contenido de los estados financieros, la administración financiera, tanto estratégica como operativa y el análisis de la misma, entonces se considerará que el diagnóstico es integral. En este caso y a los efectos de la evidencia escrita se cataloga como "diagnóstico financiero integral".

Si se refiere, específicamente, a algunos de los elementos planteados anteriormente, o sea, el contenido de los estados financieros, la administración financiera, tanto estratégica como operativa y el análisis de la misma; o parte del contenido de algunos de ellos (lo cual debe especificarse), será considerado entonces como un diagnóstico específico. De igual manera y a los efectos de la evidencia escrita se cataloga como "diagnóstico financiero específico".

Por otra parte, para definir el alcance del diagnóstico, se tendrán en cuenta los procesos que se llevan a cabo en la actividad económica y financiera de la empresa, o en su defecto las áreas que generan, registran y/o controlan los mismos. Este elemento también debe dejarse explícito en el documento escrito.

Para llevar a cabo esta actividad se utiliza como método empírico la entrevista directiva, con empleo de la técnica centrada.

## **Paso 2.** Seleccionar los especialistas.

Para desarrollar esta actividad, el primer elemento a tener en cuenta es la definición de los responsables, teniendo en cuenta el alcance definido en la actividad anterior; tanto si es un diagnóstico financiero integral o si es un diagnóstico financiero específico, o sea, debe quedar definido el personal que va a ejecutar el mismo y para ello se crean los grupos de trabajo.

Independientemente de que, en algunos casos, se realizan por personal especializado de las entidades que optan por tomar esta responsabilidad; en su gran mayoría los mismos son realizados por expertos en el tema, como consultorías o profesionales ajenos a la empresa a evaluar.

De acuerdo con los criterios de autores como (Medina, 2008) y (Hernández, 2010); es válido señalar que ser experto no significa necesariamente ser profesional, más bien



consiste en ser un profundo conocedor del tema que se estudia para brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias.

Se utiliza el método de consenso ya que el mismo es de gran utilidad cuando un grupo se prepara para llevar a cabo acciones de intercambio porque busca animar a que todo el mundo participe y exprese su opinión, y fomentar el apoyo de todo el grupo a las decisiones que se toman.

A continuación se describen los pasos necesarios llevar a cabo para aplicar el método que se propone utilizar. (*Drake, 2013*).

1. El problema o la decisión a tomar se define y se le pone un nombre. Es útil hacer esto de tal manera que queden separados los problemas/preguntas de las cuestiones personales.
2. Lluvia de ideas sobre las posibles soluciones. Se ponen todas por escrito, incluso las más locas. Mantener la atención para acoger ideas rápidas y espontáneas.
3. Crear espacio para preguntas o aclaraciones sobre la situación.
4. Debate de las opciones apuntadas. Se modifican algunas, se eliminan otras y se elabora una lista corta. ¿Cuáles son las favoritas?
5. Se expone la propuesta o selección de propuestas para que todo el mundo lo tenga claro. (A veces puede ayudar dividirse en pequeños subgrupos para escribir cada propuesta clara y sucintamente).
6. Discusión de los pros y los contras de cada propuesta. Hay que asegurarse de que cada persona tenga oportunidad de hacer aportaciones.
7. Si hay una objeción importante, se vuelve al apartado 6. (Ésta es la parte que más tiempo consume). A veces habrá que volver al apartado 4.
8. Si no hay objeciones importantes, se exponen las decisiones y se comprueba el grado de acuerdo.
9. Se reconocen las objeciones menores e se incorporan enmiendas.
10. Debate.
11. Se comprueba el grado de consenso.

Los especialistas seleccionados sesionarán, siempre que se requiera por parte de la entidad, lo cual implica que no siempre pudieran ser los mismos, por tanto, pudiera darse el caso que en alguna actividad donde se requiera su participación surja la necesidad de agregar o eliminar alguno(s).

### **Paso 3.** Familiarizar al personal con los pormenores del diagnóstico.

La preparación, es la actividad más importante en el diagnóstico y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, dirigentes administrativos, de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa, en tal sentido es necesario lograr el convencimiento de la necesidad de su realización, así como, el impacto de sus resultados en el desempeño ulterior de la entidad.

Preparación del equipo de trabajo: se realiza a partir de una actualización en cuanto a la temática que se desea investigar. Para lo cual se utilizan legislaciones vigentes, registros primarios existentes entre otras cuestiones.

Después de conformado el grupo de trabajo se comunicó mediante una reunión el objetivo de la investigación y se impartió una capacitación que abordó el uso de las herramientas definidas en el procedimiento.

La capacitación del equipo de trabajo estuvo encaminada a la gestión por procesos, para así lograr que conocieran del tema y aportaran todos sus conocimientos y habilidades. Se les comunicó el alcance y los objetivos del trabajo que realizarían, de manera que se sintieran comprometidos con el mismo.

El desarrollo de una serie de actividades de capacitación, la familiarización con la gestión por procesos y con el procedimiento en particular conllevó al desarrollo óptimo de la investigación. En el cuadro No. 1 se muestran las actividades realizadas dentro de la capacitación.

**Cuadro No. 1.** Actividades de capacitación para la preparación del personal.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
Presentación de la metodología.	Presentar las etapas del procedimiento seleccionado.
Explicación de herramientas a utilizar en el procedimiento.	Explicar qué son los mapas de procesos, fichas de procesos, así como las diferentes formas de representación de los mismos.
Explicación de técnicas para definición de procesos, ilustración de ejemplos.	Explicar los diferentes procesos que existen en las organizaciones (estratégicos, operativos y de apoyo), para contribuir a la definición de los existentes en la entidad.
Determinación de indicadores, importancia para evaluar desempeño del proceso.	Explicar los indicadores que permiten la medición y posterior control de los procesos.

**Fuente:** elaboración propia.

Después de aplicar la capacitación a los miembros del equipo de trabajo y lograda la familiarización con el tema de estudio se realiza una tormenta de ideas con la finalidad de identificar los procesos de la organización.

**Paso 4.** Definir los recursos necesarios.

Toda actividad a realizar requiere de un aseguramiento logístico con lo cual se garantiza el cumplimiento de las actividades; este aseguramiento debe desde el punto de vista material y humano. A continuación se presenta el cuadro No.2 en el cual deben recogerse los recursos necesarios para la ejecución del diagnóstico.

**Cuadro No. 2.** Recursos necesarios para la ejecución del diagnóstico.

<b>Aseguramiento material</b>	<b>Descripción</b>	<b>A quién va dirigido</b>
Transporte.		
Medios de oficina.		
Medios de protección (si se requiere).		
Alimentación		
Otros		
<b>Aseguramiento humano</b>	<b>Datos personales</b>	<b>Conocimientos necesarios</b>
Personal que ejecuta el diagnóstico.		
Personal que brinda la información para el diagnóstico.		
Personal que supervisa el diagnóstico.		

**Fuente:** elaboración propia.

Independientemente del modelo propuesto, tanto los investigadores como el personal de la entidad o el área donde se vaya a realizar el diagnóstico pueden hacer una propuesta de la composición de los recursos necesarios, así como, la forma de presentación de la información.

**Etapa 2.** Determinación del tipo de empresa.

La determinación del tipo de empresa es un elemento esencial a hora de hacer el diagnóstico ya que, de acuerdo a sus características, así serán las actividades que se van a desarrollar de eso trata la presente etapa, la cual cuenta con 4 pasos los cuales se detallan a continuación.

**Paso 1.** Presentar la información general de la empresa.

Para esto se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo.

Se toman en cuenta en este paso una serie de elementos que dan una idea general de la situación actual de la entidad, para lo cual se presenta la siguiente información.

- **Estrategia.** La estrategia es la manera como definen de qué manera serán creados los valores de una organización, se trata de ¿qué se hará? y ¿cómo hacerlo?, además se define los objetivos de la empresa y los recursos y acciones que se emplearán para que éstos se cumplan.
- **Productos o servicios.** Una empresa u organización debe desarrollar un producto que esté acorde con la estrategia, una de ellas es que sea diferente a otro, bien sea por su precio o cualidades especiales. El éxito en la competencia radica en la ventaja que se ofrezca al cliente. Las organizaciones que ofrecen ventajas son las que se mantienen en el mercado, de los contrario desaparecen.
- **Organización.** La organización de una empresa permite un uso más eficiente de los recursos y una mejor asignación de las actividades y tareas necesarias para desarrollar y aplicar las estrategias, con el fin de obtener los objetivos establecidos en la planeación. Además de esto permite una mejor coordinación entre las unidades orgánicas de la empresa, así como un mejor desempeño del personal y mejores resultados.
- En este sentido es de suma importancia el organigrama de una empresa, asignando funciones claras a cada una de las personas, así como un ambiente claro de responsabilidad y autoridad.
- **Contabilidad.** La contabilidad de una empresa es donde se retrata y organiza la situación financiera de la misma. Para que esto sea posible se debe tener especial cuidado con el correcto registro de cobros, préstamos, balances y deudas diarias de las organizaciones.
- **Control de gestión.** El control de gestión consiste en diseñar y aplicar un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, de verificación de actividades, que ayudan a crear los correctivos necesarios en el proceso para tener una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos.
- **Planificación.** La planificación se trata de diseñar el futuro, un pronóstico y una proyección en base a lo ya vivenciado, dejando un registro escrito de ese diseño que guíe el comportamiento de los miembros de la empresa u organización, y así garantizar que esa visión se desarrolle, no de manera arbitraria, sino de la manera prevista, es decir, la planificación intenta proyectar la evolución de los eventos para que suceda lo deseado.
- **Evaluación.** Todas las organizaciones tienen la necesidad de contar con sistemas de evaluación de las actividades que realizan sus trabajadores, para poder ejecutar los ajustes necesarios y lograr los objetivos planteados. Estas evaluaciones se deben hacer periódicamente y de acuerdo al organigrama y presupuesto de esta, reconociendo a los más destacados a través de incentivos.

- Estructuras y Funciones: se realiza la descripción de la estructura y funciones con el objetivo de conocer la estructura organizativa por la cual se compone la entidad objeto de estudio y las funciones por áreas. Creación de la entidad, teniendo en cuenta la resolución emitida por el organismo superior.
- Objeto social.
- Misión y visión de la entidad.
- Organigrama de la empresa.
- Base legal, teniendo en cuenta el registro de contribuyentes, las cuentas bancarias, registro comercial, cámara de comercio, etc.
- Reseña histórica.
- Identificación de los elementos de su ejercicio estratégico que inciden directamente en la gestión financiera.
- Caracterización de las áreas donde se llevan a cabo las principales actividades financieras.

Para llevar a cabo esta actividad se utiliza como método empírico la entrevista no estructurada.

### **Paso 2.** Determinar el período de análisis.

Para la realización del estudio, se hace necesario establecer el período de análisis, teniendo en cuenta que las variables no se comportan de igual manera en todos los períodos; su variabilidad, o no, está en dependencia de disímiles factores, entre los que se encuentran, fundamentalmente el momento en el cual se producen los hechos económicos en la empresa. Se determina, entonces el período de análisis, teniendo en cuenta los criterios de corto plazo y largo plazo recogidos en la literatura.

### **Paso 3.** Presentar los estados financieros a utilizar.

Como ya se ha explicado existen distintos métodos para realizar un diagnóstico financiero; uno de ellos es el análisis financiero, el cual consiste en analizar los distintos estados financieros fundamentales, para ello se hace imprescindible la selección de la información a utilizar, particularmente la información contable financiera que es la que sirve de base para los análisis. Este paso es muy sencillo pero muy importante y se realiza de conjunto con el personal de la entidad a través del método de revisión documental.

#### Paso 4. Clasificar el tipo de empresa.

En el desarrollo del paso se tendrán en cuenta los referentes teóricos revisados, para considerar la clasificación de la empresa objeto de estudio.

Se realizará mediante dos formas.

##### 1. Clasificación según los autores.

Para llevarla a cabo, se identifica con una (x) la clasificación que corresponda, de acuerdo a las argumentaciones expuestas por los diversos autores. Ver cuadro No.3.

**Cuadro No.3.** Referentes teóricos para clasificar el tipo de empresa.

Según sus actividades	Según procedencia del capital	Según su tamaño	Según su constitución jurídica
<u>Raffino, 2020</u> <u>Reviso, 2020</u> <u>Sánchez, 2019.</u>	<u>Raffino, 2020</u> <u>Reviso, 2020</u> <u>Sánchez, 2019</u> <u>Enciclopedia, 2009.</u>	<u>Raffino, 2020</u> <u>Reviso, 2020</u> <u>Enciclopedia, 2009.</u>	<u>Reviso, 2020</u> <u>Sánchez, 2019</u>
Sector primario	Empresa pública	Pequeña empresa	Sociedades anónimas (SA)
Sector secundario	Empresa privada	Mediana empresa	Sociedades de responsabilidad limitada (SRL)
Sector terciario	Empresa mixta	Empresa grande	Cooperativa
	Empresas de autogestión		Comanditaria
		<u>Reviso, 2020</u>	
		Microempresa	
		Pequeña empresa	
		Mediana empresa	
		Empresa grande	

**Fuente:** elaboración propia.

A pesar de que la autora propone los referentes teóricos anteriores, los especialistas pueden tomar como referencia otros consultados, pero siempre debe dejarse evidencia de ello.

##### 2. Clasificación según los porcentajes integrales.

Para su realización se toman los saldos de las cuentas de activo, una vez aplicado el método de porcentajes integrales, y se resumen en activos circulantes (AC) y activos no circulantes (AnoC), posteriormente se representa en un gráfico de pastel.

Una vez que se realizan los cálculos y se representa la correspondencia entre (AC) y (AnoC), se realiza entonces la clasificación de la empresa. Para la clasificación, de acuerdo a la composición del activo, (recursos), se tiene en cuenta lo siguiente.

- Empresa industrial o manufacturera. Significa que la entidad posee el peso mayor en los (AnoC), por tanto, su rendimiento depende del uso de los mismos.
- Empresa comercial. Significa que la entidad posee mayor cantidad de (AC), por tanto, su rendimiento va a depender en mayor medida de la gestión operativa.
- Empresa de servicios. Posee igual correspondencia entre (AC) y (AnoC), por tanto, su rendimiento depende de la propia gestión que realice la entidad y en mantener este equilibrio.

## **Fase 2.** Realización del diagnóstico.

En esta fase se realiza el análisis financiero desde el punto de vista analítico, tomando como base la información de los estados financieros, o sea, el desarrollo técnico del estudio, con la aplicación de técnicas y herramientas necesarias para lograr los objetivos planteados. La misma cuenta con 2 etapas y 7 pasos con los cuales se cumplimentan el objetivo principal de la misma.

### **Etapa 1.** Análisis formal.

En los estudios financieros, es de vital importancia la realización de los análisis; se aplica este método en aquellos casos en los cuales se desea conocer la magnitud o importancia que tienen las partes que integran un todo. Es determinar la magnitud que integran cada uno de los renglones que componen por ejemplo el activo circulante en relación con su monto total. En la presente etapa se realizan cálculos y representaciones que servirán de base para encaminar el estudio posterior a realizar. Cuenta con 4 pasos que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

#### **Paso 1.** Determinar la estructura estándar del activo.

En este paso se determina la estructura del activo; para ello se recogen los saldos de las cuentas de activo por cada uno de los meses para observar su comportamiento. Posteriormente con la utilización del método de análisis vertical o estático; se determina el porcentaje que representa cada partida del activo, con respecto al total, para lo cual se toma el promedio del comportamiento anual. Ver tabla No.1.

**Tabla No.1.** Análisis de la composición de las cuentas del activo.

Período		
Cuentas	Valor	%
Activo Circulante		
Activo a Largo plazo		
Activo Fijo Neto		
Activo Diferido		
Otros Activos		
Total del Activo		

**Fuente:** elaboración propia.

Posteriormente se representa, en gráficos de barra, tanto el total por cada grupo, como el % resultante de la aplicación del método vertical o estático.

Esta información es valiosa pues nos permite conocer sobre qué grupos de cuentas trabajar, fundamentalmente y además clasificar el tipo de empresa de acuerdo a la composición del activo.

**Paso 2.** Determinar la estructura estándar del Pasivo.

Este paso se realiza de forma similar al anterior, pero en este caso tomando las cuentas del pasivo, para ello se recogen los saldos de las cuentas de pasivo por cada uno de los meses para observar su comportamiento. Posteriormente con la utilización del método de análisis vertical o estático; se determina el porcentaje que representa cada partida del pasivo, con respecto al total, para lo cual se toma el promedio del comportamiento anual. Ver tabla No.2.

**Tabla No.2.** Análisis de la composición de las cuentas del pasivo.

Período		
Cuentas	Valor	%
Pasivo Circulante		
Pasivo a Largo plazo		
Pasivo Diferido		
Otros Pasivos		
Total del Pasivo		

**Fuente:** elaboración propia.

Posteriormente se representa, en gráficos de barra, tanto el total por cada grupo, como el % resultante de la aplicación del método vertical o estático.



Con esta información la empresa puede conocer el equilibrio de sus obligaciones entre el circulante y el permanente.

**Paso 3.** Analizar el nivel de ventas u operaciones.

Las ventas constituyen la variable base o punto de partida que marca las pautas del comportamiento del resto de ellas. Es por esta razón que en este primer paso, se debe analizar por parte del ejecutor, el valor del indicador ventas. En este sentido es importante identificar variaciones de tendencia, estacionales, cíclicas o aleatorias. Para esto se propone el método gráfico, el cual es un enfoque que no requiere de un modelo matemático, que depende de la experiencia y capacidad del analista para identificar, con su juicio subjetivo, el punto dentro de los patrones en los datos. (Espinosa,2005). Para el análisis de las ventas se toman los saldos del Estado de Rendimiento Financiero y se analiza el comportamiento en el tiempo de las ventas acumuladas, así como los valores máximo, mínimo y promedio. Con esta información se analiza si tuvo un comportamiento creciente, decreciente, así como, la tendencia según los criterios de la autora antes mencionada.

**Paso 4.** Analizar el comportamiento del activo respecto al patrimonio.

En este paso se realiza una comparación entre el activo total y el total de patrimonio atendiendo a los siguientes criterios.

1. Debe existir una correspondencia entre ambos, o sea, si uno crece el otro también.
2. Sus valores deben ser parecidos ya que los pasivos deben ser cada vez menores.

En este caso se realiza el análisis del comportamiento y su proyección con el objetivo de identificar si existen desviaciones en los mismos.

**Etapa 2.** Análisis de razones financieras.

Las razones financieras son el cociente entre magnitudes diferentes que dan como resultado una nueva magnitud, también pueden constituir relaciones absolutas de diferencia entre dos magnitudes. Para establecer una nueva razón financiera el requisito fundamental es que exista una estrecha relación entre las magnitudes que se asocian. Todas deben ser evaluadas en el contexto de la entidad que se analice y ninguna razón por útil que sea podrá jamás sustituir un correcto juicio analítico, por lo que el papel que desempeña el analista es extremadamente importante en este proceso. Para el análisis se ha concebido la presente etapa la cual cuenta de 3 pasos para cumplimentar el objetivo de la misma.

**Paso 1.** Calcular las razones de solvencia y liquidez.

Las razones de solvencia miden la capacidad de la empresa de enfrentar sus obligaciones en el plazo de su vencimiento. La liquidez, por su parte, mide esta capacidad en el corto plazo.

- Índice de solvencia. Refleja la relación entre los activos y pasivos totales. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

- Razón Circulante, liquidez media, índice o razón corriente, liquidez a corto plazo o solvencia. Refleja un análisis relativo del Capital de trabajo neto. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Liquidez inmediata, prueba ácida, prueba de fuego o Proporción Neta Rápida. Mide la capacidad inmediata que tienen los activos circulantes más líquidos para cubrir los pasivos circulantes. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Liquidez disponible, también denominado razón amarga o ratio de tesorería. Muestra a la organización la capacidad real de asumir el pago de las deudas el corto plazo en su vencimiento. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Liquidez disponible} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

**Paso 2.** Calcular las razones de endeudamiento.

Las razones de endeudamiento miden la capacidad de la empresa para contraer deudas a corto plazo con los recursos que se tienen. Expresan en qué medida se usa el financiamiento por medio de deudas, o sea, su apalancamiento financiero.

- Razón de Endeudamiento. Se determina a partir del cociente entre el Pasivo Total o la Deuda Total (sin incluir el Patrimonio) entre el Activo Total.

Mide la proporción de los Activos Totales aportados por Capital Ajeno, o sea, la participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la empresa. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- Autonomía. Mide hasta qué punto la empresa se encuentra financiando sus inversiones con capital propio; mide la independencia financiera ante los acreedores. Se calcula mediante la fórmula:

$$\textit{Autonomía} = \frac{\textit{Patrimonio total}}{\textit{Activo total}}$$

- Razón Pasivo-Capital. Se determina a partir del cociente que relaciona los Pasivos a Largo Plazo (Recursos ajenos) entre el Capital Contable o Patrimonio. Indica la relación entre los Fondos a Largo Plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños. Permite estimar el Apalancamiento Financiero de la Empresa. Se calcula mediante la fórmula:

$$\textit{Razón pasivo - capital} = \frac{\textit{Pasivos a largo plazo}}{\textit{Patrimonio total}}$$

- Calidad de la deuda. Mide el riesgo financiero a corto plazo, las deudas más exigibles relacionadas con el total de deudas. Se calcula mediante la fórmula:

$$\textit{Calidad de la deuda} = \frac{\textit{Pasivos circulante}}{\textit{Pasivo total}}$$

### **Paso 3.** Calcular las razones de rentabilidad.

Las razones de rentabilidad miden la capacidad de la empresa para generar utilidades. Son una medida del éxito o fracaso con que se están manejando los recursos.

- Rentabilidad de las ventas. Relaciona el Beneficio Neto (UAIT) y las Ventas. Se considera que una rentabilidad sobre las ventas superior al 10% es aceptable, aunque es conveniente comparar dicho resultado con el de otras empresas del mismo sector. Se calcula mediante la fórmula:

$$\textit{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas netas}}$$

- Rentabilidad Económica, Rentabilidad sobre activos o Capacidad Básica de generación de Utilidades. Es el resultado del cociente entre el Beneficio Neto (o UAIT) y el Activo Total Neto (que incluye el Activo Total Bruto menos la Depreciación), o el Activo Total. Un crecimiento constante de este valor indica una mejor utilización de las instalaciones del negocio. Se calcula mediante la fórmula:

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

- Rentabilidad Financiera. Relaciona el Beneficio Neto (UAI) y los Recursos propios (Patrimonio). Refleja el rendimiento extraído del capital propio. Se calcula mediante la fórmula:

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

- Costo por peso de venta. Denominada Rentabilidad General, relaciona los Gastos Totales entre los Ingresos Totales. Debe ser siempre inferior a uno e indica cuanto se gasta por cada peso de ingreso. Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Costo por peso de venta} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

### **Fase 3. Análisis Real.**

Al conceptualizar el diagnóstico, (Cosma, 2004) refiere que al identificarse los errores en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa. Agrega que una de las ideas fundamentales en que se basa el diagnóstico, es que es frecuente que muchos de los integrantes de la empresa, sean conscientes de los síntomas de un problema y de que es necesario un proceso de análisis para identificar el problema de una manera clara y proponer soluciones. Este planteamiento es la base del diseño de la presente fase, la cual cuenta con 1 etapa y 4 pasos con los cuales se cumplimentan el objetivo principal de la misma.

#### **Etapas 1.** Estudio de la información organizada en la fase anterior.

En esta etapa se realizan las valoraciones sobre los resultados obtenidos en la fase anterior, haciendo una distinción por cada uno de los cálculos realizados en cada paso correspondiente a las etapas anteriores. La presente ha sido concebida con 4 pasos para una mejor organización de la información.

#### **Paso 1.** Detectar los problemas y sus respectivas causas.

Este paso se realiza de acuerdo con los conocimientos y la experticia de los especialistas investigadores y con el apoyo del personal calificado de la entidad. En el mismo se realiza una interpretación de los resultados.

#### **Paso 2.** Formulación de los juicios valorativos.

De igual manera, se requiere en este paso de las habilidades de los especialistas investigadores, unido al conocimiento de la legislación actual aprobada en el país, que le permita entonces emitir los juicios valorativos sobre los resultados.

### **Paso 3.** Analizar el resultado del diagnóstico.

Es importante definir, ante cada problema diagnosticado, si es de carácter interno o externo a la empresa y si es objetivo o subjetivo. Se debe elaborar un plan de acción, por parte de la empresa, con la finalidad de ir resolviendo los problemas de carácter interno detectados en el diagnóstico que sean posibles resolverlos; es decir aquellos que su esencia radica en el cumplimiento de lo que está establecido o aquellos que puedan ser resueltos sin tener que efectuar modificaciones fundamentales.

Este plan de acción deberá preferiblemente recoger, no sólo las medidas a tomar, enmarcadas en el tiempo, sino además los responsables de su cumplimiento. El plan de acción le permitirá a la dirección de la empresa controlar la eliminación de problemas y evaluar la marcha de lo propuesto por el grupo que desarrolla el diagnóstico.

Los problemas diagnosticados de carácter externo a la empresa, de ser posible, deberán clasificarse según el nivel en el que se puedan resolver, es decir, al nivel de la organización superior de dirección, o del Organismo o a otros niveles y en esta misma medida lograr involucrar a los factores externos de la empresa en la ayuda a solucionar las que sean posibles en cada momento.

### **Paso 4.** Instaurar la mejora continua.

En paralelo, en la propia etapa de implantación se produce un constante proceso de supervisión y ajuste por lo cual se pueden realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

Los autores coinciden en que este paso incluye la realización, nuevamente, del diagnóstico que como norma debe realizarse cada uno o dos años, efectuando un nuevo diagnóstico que les permita detectar los nuevos problemas y dificultades surgidas. De esta manera podrán convertir la gestión financiera en un proceso de mejora continua.

## **Conclusiones**

En el presente artículo se realiza una amplia revisión de los conceptos teóricos para ayudar a comprender el desarrollo del mismo. Se demuestra la importancia del diagnóstico empresarial y en lo particular la utilidad del diagnóstico financiero. Se presenta y describe un procedimiento que responde a la necesidad de la realización del diagnóstico de la gestión financiera el cual tiene como función principal brindarle a la empresa una herramienta que contribuya al diagnóstico de la gestión financiera y con ello a una mejor toma de decisiones.

## Referencias bibliográficas

CONSEJO DE MINISTROS. Decreto No.281-2018 del Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, Cuba. 2018

Controlgroup. Paso a paso para realizar un diagnóstico financiero. <https://blogcontrolgroupes/category/Finanzas/>. © *Copyright Sistemes d'organització S.A. All Rights Reserved*. Consultado 20 de abril 2020.

COSMA, W. Diagnóstico empresarial general aplicado a una organización comercializadora de equipos médicos. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias, Facultad de Ingeniería. Universidad de la Sabana. 2004

DRAKE, D. Toma de decisiones por consenso, consultado en <https://wri-irg.org/es/articulo>. Consultado 15 de abril de 2020. 2013

elg asesores. Diagnóstico Financiero para una Empresa.htm. [En línea] <http://www.elgasesores-Empresa Líder en Gestión>. Consultado 15 de junio de 2019.

Enciclopedia. Enciclopedia de Economía.htm. [www.economía48.com](http://www.economía48.com). *Copyright* © 2006-2009 *All rights reserved*. Consultado 15 abril 2020.

ESPINOSA, D. Procedimiento para el análisis del Capital de trabajo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas. Tutorada por la DrC. Nury Hernández de Alba Álvarez. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 2005

FLOREZ, S. Evolución de la teoría Financiera en el Siglo XX. Medellín. 2008

GITMAN, J. Fundamento de la administracion financiera. Editorial *Mc Graw Hill* 7ma Edicion. 2007

HERNÁNDEZ, A. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. Cuba, 2010

MEDINA, A. Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. *Revista Retos Turísticos*. Volumen VII, Número 3, Septiembre- Diciembre. 2008

MEZA, A. El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas, <https://www.infosol.com.mx>. México, 2018. Consultado 15 de abril 2020

MOYASEVICH, I. Modelo CIPOD, 2005. Consultado en [http://www.moyasevich.cjb.net/-idmb98\[aroba\]yahoo.com](http://www.moyasevich.cjb.net/-idmb98[aroba]yahoo.com). 15 abril 2020

PINEDA, R. El análisis de los estados financieros. México. 2004

RAFFINO, M. Empresa. [En línea] 2020. [Citado el: 18 de febrero de 2020.] Última edición: 13 de febrero de 2020.

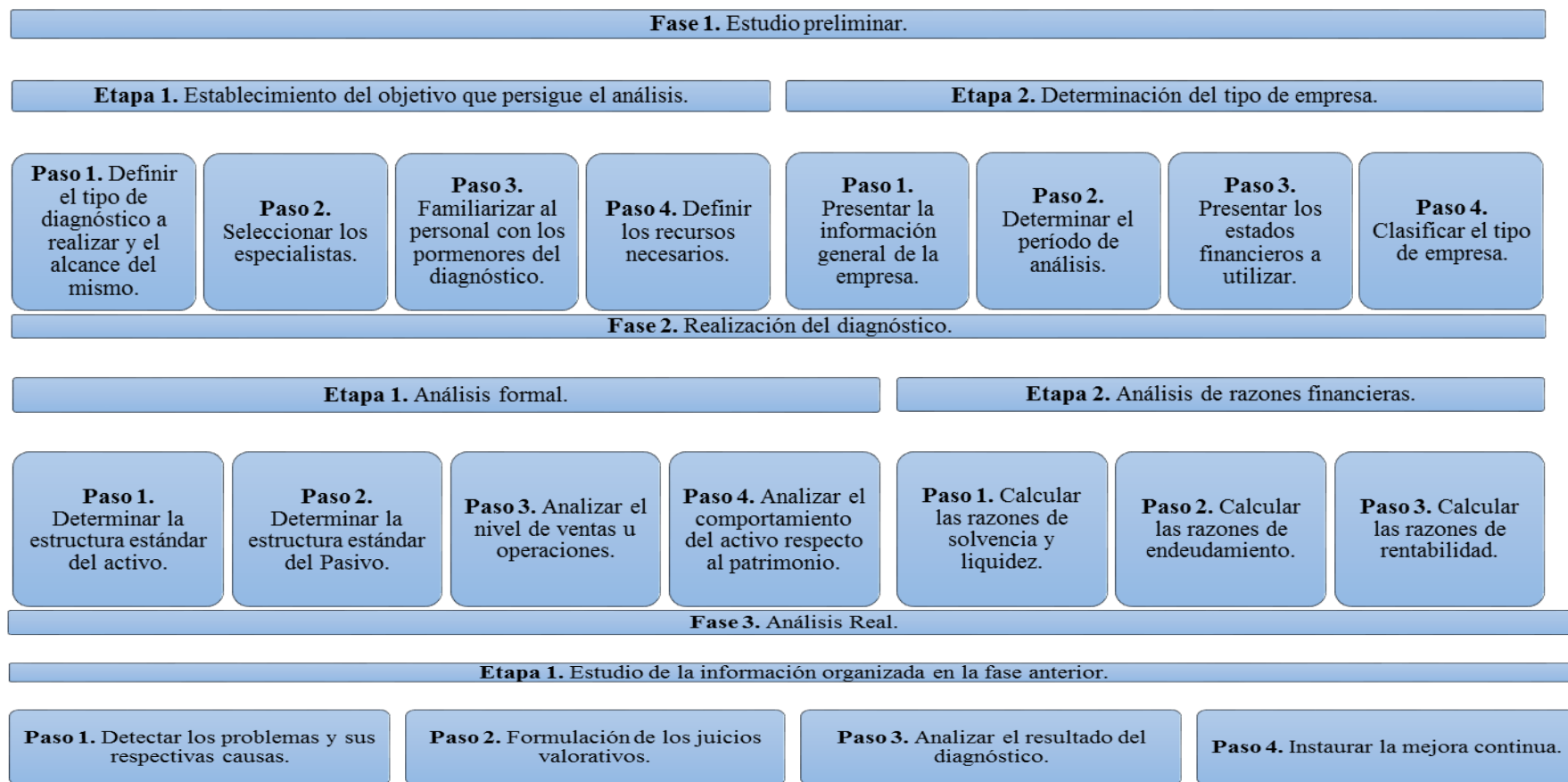
Reviso. ¿Qué es una empresa? Consultado en <https://www.reviso.com/es/diccionario/términos-contables>. © 2002 - 2020 Reviso Soluciones *Cloud SL*. 16 de abril 2020.

SÁNCHEZ, J. Empresa. Consultado en <https://economipedia.com>. © 2020 Economipedia. *Copyright*. 15 de abril de 2020

WESTON J. F . Fundamentos de Administración Financiera. s.l. : Editorial. Félix Varela. La Habana, Cuba, 2006

## Anexos.

### Anexo No.1. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera.



**Fuente:** elaboración propia.