



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA
TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ECONOMÍA.

Título. “APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. CASO DE ESTUDIO, EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE MATANZAS”.

Autor: Nathalí Quintero Morales.

Tutoras: Lic. Midorys Pérez Cuellar.

Dr. C. Daisy Espinosa Chongo.

Matanzas, 2022

Pensamiento



“Y la economía de un país, la organización social y política de un país, debe tender a eliminar todo lo que sea consumidores que no produzcan ,o sea, poner a todos a producir, porque mientras más seamos a producir ,más nos toca. Si somos pocos a producir y muchos a repartir, nos toca poco.”

Fidel Castro Ruz.

Discurso pronunciado en la Segunda Concentración Nacional, el 7 de abril de 1959.

Declaración de autoridad

Yo, Nathalí Quintero Morales declaro, como estudiante del curso diurno, de la Facultad de Ciencias Económicas, en la Universidad de Matanzas, ser la única autora de este trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Economía como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso del mismo.

Nathalí Quintero Morales

Nota de aceptación

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en la ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ 2022.

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, por ser guía y soporte cuando más lo necesite, nunca se rindieron conmigo, muchas gracias por su amor incondicional y espero que este logro sea una pequeña muestra de cuan agradecida estoy con ustedes, los amo.

Agradecimientos

¡Que nadie se quede afuera, agradecida con todos!

Me van a faltar palabras para agradecer a todas las personas que de alguna u otra manera me apoyaron a lo largo de mi carrera universitaria y estuvieron conmigo en el arduo proceso de la elaboración de la tesis.

En especial, quiero agradecer a mi papá por ser mi segundo tutor y transmitirme todos sus conocimientos, así mismo, a mi tutora Midorys Pérez Cuellar que con su tutela y apoyo me brindó las herramientas necesarias para concluir el trabajo de titulación, a Pedro quien me abrió las puertas de la empresa para facilitar mi investigación, a mis maestros, quienes inculcaron conocimientos y valores a lo largo de mi vida estudiantil, a mis amigos, que lucharon junto a mí por este sueño en especial a Duniel Alfonso Quintana que sin él no hubiese logrado llegar a esta etapa de culminación de estudio, a mi hermano por ser siempre mi fuente de inspiración y a ti mi otra hermana que este título será siempre nuestro, sin ti los días hubiesen sido más pesados, más oscuros, más tristes, gracias por brindarme tu mano y ser esa amiga incondicional.

Por último, a mis padres, gracias es decirles tan poco para tanto que me han brindado, espero puedan alzarse orgullosos de mí, como yo siempre lo he estado de ustedes.

Resumen

El presente trabajo se realiza en la Empresa Provincial de Transporte que es una organización estatal subordinada al Poder Popular de la provincia de Matanzas, integrada al Ministerio de Transporte (MITRANS), el cual tributa a la gestión financiera. Este tema posee una gran importancia porque nuestro país está trabajando en la mejora del modelo económico para así crecer la economía y poder trabajar con nuestros propios recursos. Tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera en la Empresa Provincial de Transporte lo cual se le brinda 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, gestión financiera, toma de decisiones.

Abstract

This work is carried out at the Provincial Transport Company, which is a state organization subordinated to the People's Power of the province of Matanzas, integrated into the Ministry of Transport (MITRANS), which pays taxes on financial management. This issue is of great importance because our country is working on improving the economic model in order to grow the economy and be able to work with our own resources. Its objective is to propose a procedure for the diagnosis of financial management in the Provincial Transport Company, which provides a tool that contributes to decision making. In carrying out this work, several theoretical level methods were used that were useful for the reception of information such as analysis-synthesis, inductive-deductive and historical-logical, empirical methods that contribute to collecting data such as documentary review, interview, observation and support tools such as Microsoft Office Excel and financial reasons.

Keywords: process, diagnosis, financial management, decisión making.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, DE SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN DE PASAJEROS Y CARGAS.	7
1.1. Generalidades sobre la gestión financiera empresarial. Referentes sobre las decisiones financieras.....	7
1.2. Particularidades del diagnóstico financiero empresarial u organizacional. Marco legal que lo soporta.....	14
1.3. Las entidades del sector de servicios en el contexto económico actual del país. Particularidades de las empresas de servicios de transportación de pasajeros y cargas.	19
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. CASO DE ESTUDIO, EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE MATANZAS.	24
2.1 Generalidades sobre el procedimiento.....	24
2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas.....	26
2.3. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera en la Empresa Provincial de Transporte.	30
Capitulo III. RESULTADOS DE LA DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO, EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE MATANZAS.	43
3.1 Aplicación del procedimiento.....	43
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía	56
Anexos	

Introducción

Actualmente, la economía mundial está fuertemente azotada por la escasez de recursos materiales y financieros, lo que ha desembocado en una crisis de amplio alcance a las economías industrializadas, emergentes y en desarrollo, representando un retroceso en los aspectos económicos y sociales a nivel global, que ha traído como consecuencia el alza en los niveles de desempleo, así como, la reducción de la producción industrial, el consumo y la inversión. Esta situación se ha incrementado con la pandemia de COVID-19, la agudización de las tensiones geopolíticas tras la invasión rusa de Ucrania, el recrudecimiento del bloqueo, entre otras, conllevando a un contexto de endurecimiento de las condiciones financieras internacionales.

Cuba es un país subdesarrollado, pero no ha estado alejado de los impactos de la crisis, que se han implementado 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. En muchos aspectos la economía cubana ha sido afectada duramente por las condiciones impuestas por la situación internacional 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 .Según (Castro Ruz, 1961): ``Es indispensable planificar la economía, es indispensable usar de manera racional y planeada todos los recursos con que cuenta la nación.``

Con los nuevos objetivos que se traza hoy el país se trata de lograr un mejoramiento en la gestión económica lo cual se deja muy claro en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 En esta

plataforma se plantea la necesidad de consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural previo en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, lo cual incluye a las Organizaciones Empresariales para lo cual se han dictado lineamientos con el objetivo de desarrollar una economía eficiente, capaz de solucionar los problemas que presenta hoy por el bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos.

161. Continuar la recuperación, modernización, reposición y reordenamiento del transporte automotor, fomentando el desarrollo de los servicios técnicos, con una mayor participación de la industria nacional, en la fabricación de partes, piezas, agregados y medios de transporte.

162. Continuar el ordenamiento y perfeccionamiento de las nuevas formas de gestión no estatal, en la transportación de pasajeros y cargas, así como en otros servicios vinculados con el transporte, en correspondencia con las características de cada territorio. Perfeccionar la atención, organización y control de otros servicios. Facilitar su acceso a piezas, accesorios, combustibles y otros recursos, de modo que se favorezca la legalidad, seguridad y calidad de los mismos.

163. Perfeccionar el balance de cargas, lograr un adecuado funcionamiento de la cadena Puerto-Transporte-Economía Interna, aprovechando las ventajas comparativas en materia de eficiencia del ferrocarril y el cabotaje, las empresas especializadas y el empleo de contenedores, para lograr la integración multimodal, con una transformación en la estructura de participación, a partir del uso de medios más eficientes.

168. Incrementar los niveles de satisfacción de la demanda de transportación de pasajeros, con estabilidad y calidad, estableciendo mecanismos que minimicen la evasión del pago y el desvío de la recaudación, en un ambiente de integración multimodal con la participación de las diferentes formas de gestión, que facilite la movilidad de una población que envejece, en función de sus necesidades y las de la economía. Prestar especial atención a las zonas de difícil acceso.

170. Elevar la gestión y la cultura vial de todos los actores que intervienen en la reducción de riesgos y el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Seguridad Vial.

Una herramienta imprescindible en el logro de los objetivos anteriores es el diagnóstico financiero, es el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles

son sus tendencias, se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor lo que está sucediendo, este es un informe preliminar, esquemático y resumido de la salud económica-financiera de una empresa basándose en comprobaciones objetivas de indicadores clave y en la oportunidad general de la evolución de los estados financieros. La gestión de riesgos financieros permite conocer el estado actual de las finanzas dentro de la empresa e identificar los rubros que se gastan más o cuál necesita mayor atención, así como evaluar la operación general de la empresa para analizar la consistencia de los diferentes procesos. El diagnóstico financiero de la empresa se realiza cuando surge la necesidad de conocer el estado financiero ante una posible sospecha de debilidades o cuando los futuros inversionistas o agentes realizan o subcontratan este diagnóstico. El diagnóstico empresarial analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción, e incluye la identificación de las oportunidades y las amenazas procedentes del entorno, los puntos fuertes y débiles internos, y el escrutinio del futuro. La realización de un correcto diagnóstico en la empresa es clave para una mejor gestión permitiendo a la entidad actuar correctamente sus saldos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar las ventas y los beneficios, incrementando su valor. Para que este sea útil, debe realizarse de forma continuada en el tiempo sobre la base de datos confiables, y debe ir acompañado de medidas enmendadoras para solucionar las desviaciones que se detecten, muchos de los problemas que sufren las empresas se deben a la falta de un diagnóstico empresarial correcto, a la falta de conocimiento de cuál es su posición económica y financiera y hacia donde le lleva la “inercia”. Una empresa que no es consciente de sus puntos débiles, es más vulnerable al entorno competitivo.

La importancia del mismo radica en un estudio crítico dirigido a evaluar, analizar e interpretar la posición económica-financiera de la empresa, con el propósito de proporcionar a los directivos la información que servirá de base para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la entidad. Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un período de tiempo determinado, así como de las operaciones efectuadas en el pasado. Sin

embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro, a través de un diagnóstico financiero que le permita conocer su situación actual.

El análisis de estados financieros no sólo es importante para los administradores de la empresa, sino para los inversionistas y acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros, utilizan la información proporcionada por el análisis de tal modo que las decisiones de financiamiento e inversión maximicen el valor de la compañía. Desde el punto de vista externo, los accionistas y los acreedores lo emplean para evaluar que tan atractiva es la empresa como una inversión

“La actividad de transporte necesita un pensamiento de solución de problemas desde la investigación científica, y por eso es importante el vínculo con las universidades y los institutos de investigación” (Canel Bermúdez, 2019).

Este es válido y aplicable en todas las esferas de la economía nacional, en especial en el sector del transporte el cual, por lo general, se manifiesta directamente proporcional al comportamiento económico del país; y se utilizan diversos indicadores para caracterizar su desempeño.

Se realiza el análisis de la situación financiera teniendo en cuenta los estados financieros fundamentales aprobados en la legislación actual por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP); en este caso el análisis se realiza teniendo en cuenta los subsistemas propios de la entidad, los cuales son: contabilidad, pre nómina - nómina, almacén (inventarios) y activo fijo de la contabilidad, soportado en el sistema automatizado CONDOR.

También se realiza el análisis del presupuesto por área de resultado clave las actividades como por ejemplo servicios de transportación de pasajeros, servicios de transportación de carga por carretera, investigación y desarrollo e introducción de tecnologías, sistema contable financiero, sistema de gestión del capital humano y se hace el análisis por unidades empresariales de base teniendo en cuenta los indicadores fundamentales, así como las desviaciones en su comportamiento.

Particularmente, la Empresa Provincial de Transporte Matanzas realiza el análisis de su gestión financiera, y tiene concebido un sistema de control de la misma a través del cual se dan a conocer las principales desviaciones en sus indicadores e

incumplimientos de la legislación vigente, sin embargo, no tiene implementado un mecanismo que le permita usar estos resultados en la toma de decisiones ya que no posee un registro periódico de los mismos lo cual imposibilita darle seguimiento, siendo ésta su **situación problemática**.

Teniendo en cuenta lo anterior y ante la necesidad de contar con un mecanismo para diagnosticar su situación, se presenta el siguiente **problema científico**, ¿cómo contribuir al diagnóstico de la gestión financiera, en la Empresa Provincial de Transporte Matanzas?

En tanto, su **objetivo general** va dirigido a aplicar un procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera, en organizaciones empresariales. Caso de estudio, Empresa Provincial de Transporte Matanzas.

Para ello se han definido los siguientes **objetivos específicos**.

1. Sistematizar los fundamentos teóricos conceptuales sobre el diagnóstico de la gestión financiera en organizaciones empresariales, de servicios de transportación de pasajeros y cargas.
2. Describir el procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera, en organizaciones empresariales. Caso de estudio, Empresa Provincial de Transporte Matanzas.
3. Presentar los resultados de la aplicación del procedimiento, en la Empresa Provincial de Transporte Matanzas.

Objeto de estudio: Administración Financiera.

Campo de acción: El diagnóstico de la gestión financiera, en organizaciones empresariales. Caso de estudio, Empresa Provincial de Transporte Matanzas.

Se utilizan varios métodos para recopilar información como

Método dialéctico – materialista.

Métodos teóricos.

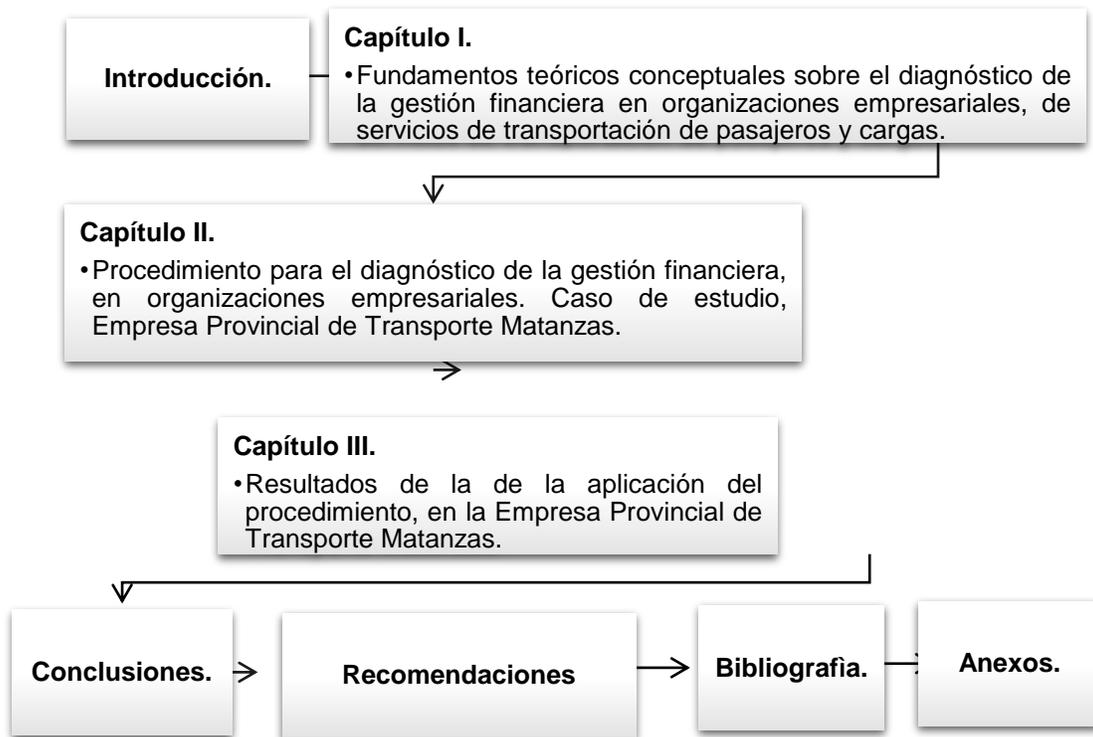
Análisis y síntesis. Inducción-deducción. Histórico-lógico.

Métodos empíricos.

La entrevista, la observación directa y la revisión de documentos.

El trabajo está estructurado por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Ver figura No.1

Figura No. 1. Estructura de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados esperados van encaminados a la aplicación de un procedimiento que le proporciona a la organización empresarial información relevante y oportuna la cual le permite a través de las desviaciones detectadas, la toma decisiones acertadas.

La investigación posee los siguientes valores:

✓ Valor práctico de la investigación.

Crea las bases para la aplicación satisfactoria del procedimiento para la ejecución del diagnóstico financiero, en la Empresa Provincial de Transporte Matanzas lo cual contribuye a la toma de decisiones de la entidad.

✓ Valor económico de la investigación.

Propone un procedimiento que le proporciona a la entidad información relevante y oportuna la cual le permite a través de las desviaciones detectadas, la toma decisiones acertadas.

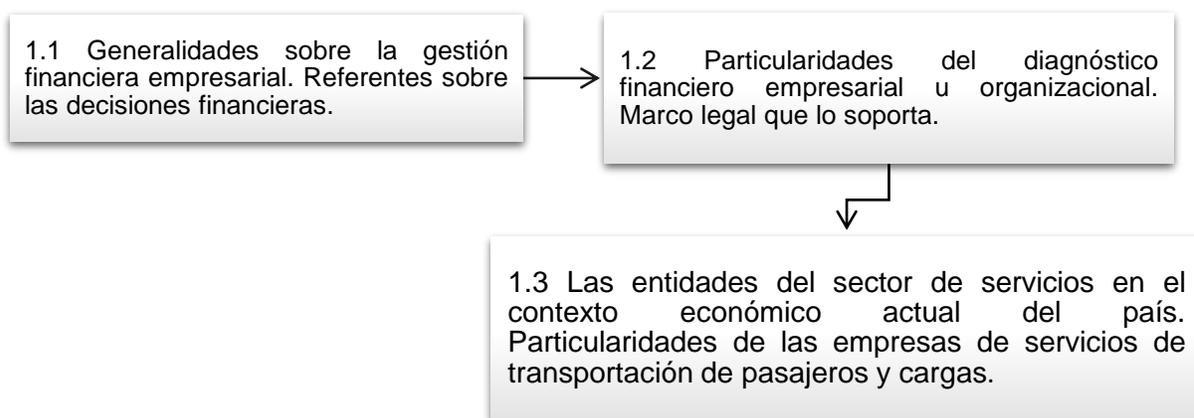
✓ Valor docente metodológico.

Constituye un material de consulta para la empresa y como referencia bibliográfica para la superación posgraduada

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, DE SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN DE PASAJEROS Y CARGAS.

En este capítulo se aborda todo lo referente al marco teórico sobre la gestión financiera comenzando por la conceptualización de la gestión financiera, sus objetivos e importancia para la vida empresarial. Para la realización de este es evidente el uso de los estados financieros para el cual se deja en claro sus características, elementos que los componen y las limitaciones que se pueden presentar en su mala confección. Además, se explica la evolución que ha tenido nuestro país en el transporte convirtiéndose en una de las mayores fuentes de ingreso, de ahí la importancia de esta actividad y la necesidad de diagnosticar su gestión financiera.

Figura No.2. Hilo conductor del capítulo I.



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la figura anterior, a continuación, se presentan los referentes asociados al diagnóstico financiero en organizaciones empresariales (OE).

1.1. Generalidades sobre la gestión financiera empresarial. Referentes sobre las decisiones financieras.

Etimológicamente, la palabra gestión remite al latín “*gestio*”, en donde el concepto de gestión se basa en la acción y la administración de algo. Por lo que se determina que es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. Y a su vez, la gestión empresarial da lugar a las

actividades que se realizan en las empresas luego del planeamiento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones.

Como parte de la gestión está "la financiera"; en tal sentido (Van Horne & Wachowicz, Jr, 2010), señalan a la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y las administraciones de los bienes muebles que posee la empresa. A continuación, se presentan algunas definiciones sobre la gestión financiera.

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma.

(Solórzano González, Sarmiento Chugcho, Soto González, Mite Albán, & Ramón Guanuche, 2017) (Cibrán Ferraz, Prado Román, Crespo Cibrán, & Huarte Galbán, 2013) (Aguilar Lámbarry, 2017) la definen como los resultados de las necesidades para disponer la información de manera cuantitativa sobre los diferentes beneficios obtenidos para la realización de las actividades económicas para la toma de decisiones respecto a la situación financiera en una empresa, en cumplimiento de sus objetivos financieros, que permita su crecimiento.

(Chapi Choque & Ojeda Julca, 2017) son del criterio que existen una serie de dimensiones que la determinan principalmente, las cuales implican una relación consistente con la suministración del efectivo y su movimiento, así mismo para ello es necesario tener en cuenta la situación financiera de la empresa, las cuales fundamentalmente están determinados por; medios financieros, Se refieren a todos aquellos aspectos o factores que pueden determinar los medios para ejecutar un financiamiento, que implica una decisión financiera respecto a los créditos en tanto bancarios, comerciales y en ocasiones por aportes a los socios.

En relación a la definición, Chapi& Ojeda (2017), mencionan que es la gestión de los movimientos de los fondos con la finalidad de conseguir, mantener y utilizar el efectivo mediante una serie de herramienta o indicadores para cumplir con los objetivos que permita establecer los parámetros en la asignación o distribución de los activos y pasivos.

(Haro de Rosario & Rosario Díaz, 2017), expresan que es la suministración eficiente de las fuentes o recursos financieros, así como su adecuada planificación con la finalidad de tomar decisiones sobre las inversiones y financiación que corresponde a una empresa respecto a un período de tiempo que constituye a un valor circulante, en cumplimiento con la capacidad económica.

De allí que la gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos que pueden ser: (Fajardo Ortiz & Soto Gonzalez, 2018)

El análisis de la actual situación financiera de la empresa;

Evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede afirmar que la importancia de esta radica en la identificación de los aspectos financieros, tales como: la planificación estratégica con base a los análisis financieros, los indicadores financieros; aumento de los ingresos y, por último, la reducción de los costos de operación de la empresa, los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones al gestor financiero (Nava Rosillón, 2009) (Córdoba Padilla, 2012).

Para (Cibrán Ferraz, Prado Román, Crespo Cibrán, & Huarte Galbán, 2013) radica en el análisis de dos corrientes de flujos esenciales de la empresa que son los flujos de ingresos y gastos. También es conocido como flujo de caja, el cual es un informe financiero que detalla todos los flujos de ingresos y gastos que tiene la empresa, proporcionando al gestor financiero información sobre el déficit o excedente de efectivo que tiene la organización.

Los flujos de cobro y pagos: se lleva un control de los cobros a los clientes de la empresa y el pago a los proveedores, ayudando al gestor financiero en controlar y gestionar la entrada de efectivo por parte de los clientes y como contrapartida la salida de efectivo para el pago de los proveedores de la empresa.

Si todos los ingresos se igualasen con los cobros y todos los gastos coincidiesen con los pagos, la problemática financiera se vería mitigada para el gestor financiero de la empresa, pero sin embargo los desajustes que se encuentran comúnmente entre los flujos hacen que la gestión financiera sea compleja, dando lugar a las decisiones

eficientes y eficaces por parte de la dirección financiera para la erradicación de los problemas económicos-financieros que concurren en las organizaciones.

A continuación, se describe los objetivos más importantes de la gestión financiera (Fajardo Ortiz & Soto Gonzalez, 2018)

Obtención de beneficios en un período largo de tiempo: es poder optimizar estos beneficios lo más posible, para continuar invirtiendo.

Aumentar el valor de mercado: en otras palabras, una empresa busca aumentar la capitalización de la compañía, lo que trae como ventaja que la cantidad de los beneficios se multiplicará para las empresas accionistas. Mantener la liquidez y la solvencia: Todos los objetivos están relacionados unos con otros, beneficiándose entre sí.

Es importante conocer que las funciones de la gestión financiera se dividen en dos grupos: (Fajardo Ortiz & Soto Gonzalez, 2018)

1. Funciones de gestión financiera como sistema de gestión.

✓ Función de desarrollar una estrategia financiera de la empresa. En el proceso de implementación de esta función, basado en la estrategia general de desarrollo económico de la empresa y el pronóstico del mercado financiero, se forma un sistema de objetivos e indicadores de actividad financiera a largo plazo. Se determinan tareas prioritarias que se resolverán a corto plazo y se va desarrollando una política de acción empresarial en las principales áreas de crecimiento financiero.

✓ Función organizativa, asegurando la adopción e implementación de decisiones de gestión en todos los aspectos de las actividades financieras de la empresa. Dichas estructuras se construyen sobre una base jerárquica o funcional con la asignación de "centros de responsabilidad" específicos. En el proceso de implementación de esta función de gestión financiera, es necesario garantizar la adaptación constante de estas estructuras organizativas a las condiciones cambiantes para el funcionamiento de la empresa y las áreas de actividad financiera.

✓ Función de información que proporciona la justificación de varias opciones alternativas posibles para las decisiones de gestión. En el proceso de implementación de esta función, deben determinarse los volúmenes y el contenido de las necesidades; formaron fuentes de información externas e internas que satisfacen estas

necesidades; Monitoreo constante y organizado de la situación financiera de la empresa y del mercado financiero.

✓ La función de analizar diversos aspectos de las actividades financieras de la empresa. En el proceso de implementación de esta función, se realiza un análisis expreso y profundo de las transacciones financieras individuales; resultados financieros de filiales propias, sucursales y "centros de responsabilidad"; resultados generalizados de las actividades financieras de la empresa en su conjunto y en el contexto de sus áreas individuales.

✓ Función de incentivo, que proporciona un sistema de incentivos para la implementación de decisiones de gestión en el campo de la actividad financiera. En el proceso de implementación de esta, se forma un sistema de incentivos y sanciones en el contexto de los jefes y gerentes de las unidades estructurales individuales de la empresa para cumplir o no los objetivos financieros establecidos, los estándares financieros y los objetivos planificados.

✓ La función de control, que proporciona un control efectivo sobre la implementación de las decisiones de gestión en el campo de la actividad financiera. Esta está asociada con la creación de sistemas de control interno en la empresa, la separación de las responsabilidades de control de los servicios personales y los gerentes financieros, la definición de un sistema de indicadores monitoreados y períodos de control, así como el de una respuesta operativa a los resultados del control.

2. Funciones de gestión financiera como un área particular de gestión empresarial.

✓ Gestión de activos. identifica la necesidad real de ciertos tipos de activos, en función de los objetos previstos de las actividades operativas de la empresa, y determina su monto total, optimiza la composición de los activos desde el punto de vista de la efectividad de su uso integrado, asegura la liquidez de ciertos tipos de activos corrientes y acelera el ciclo de su rotación, la elección de formas efectivas y fuentes de financiamiento.

✓ Gestión del dinero. En el proceso de implementación de esta función, se determina la necesidad total de capital para financiar la empresa; la estructura de capital está optimizada para garantizar su uso más eficiente. Se está desarrollando un sistema de medidas para refinanciar el capital en los tipos de activos más eficientes.

✓ Gestión de inversiones. Determinar las áreas más importantes de la actividad de inversión de la empresa; evaluar el atractivo de la inversión de proyectos reales e instrumentos financieros individuales y seleccionar los más efectivos; la formación de programas de inversión real y una cartera de inversiones financieras, además de elegir las formas más efectivas de financiación de inversiones.

✓ Flujos de efectivo. Es formar los flujos de efectivo entrantes y salientes de la empresa, su sincronización en volumen y tiempo para los próximos períodos individuales, el uso efectivo del saldo de activos de efectivo temporalmente libres.

✓ Riesgos financieros. En el proceso de implementación de esta función, se revela la composición de los principales riesgos financieros inherentes a las actividades económicas de esta empresa; se realiza una evaluación del nivel de estos riesgos y la cantidad de posibles pérdidas financieras asociadas con ellos en el contexto de operaciones individuales y para la actividad económica en su conjunto; se está formando un sistema de medidas para prevenir y minimizar los riesgos financieros individuales, así como su seguro. Basado en el monitoreo continuo, se diagnostica el nivel de amenaza de bancarrota y, en un nivel alto, se utilizan los mecanismos de gestión financiera anticrisis de la empresa.

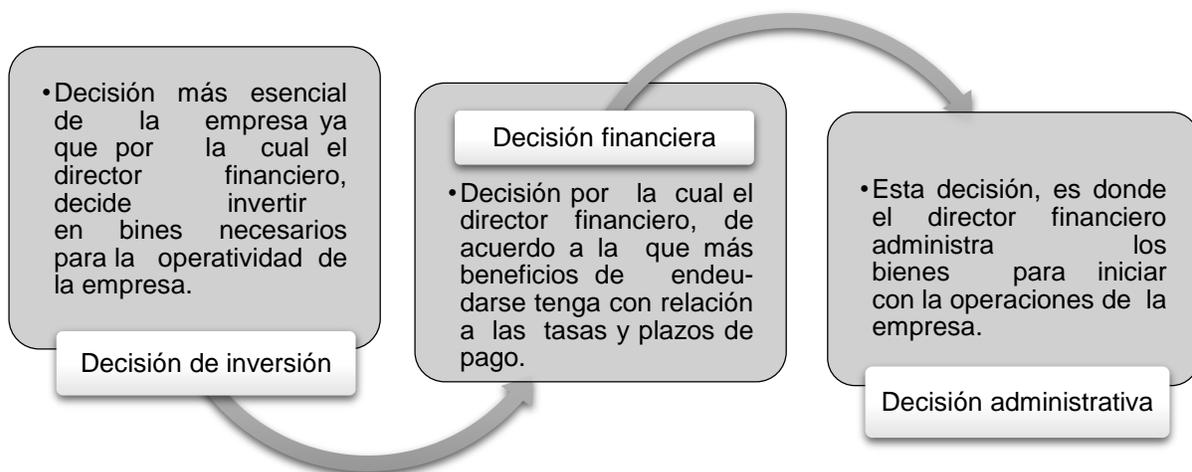
Por último es necesario mencionar que la toma de decisiones financieras es de gran importancia a nivel empresarial, puesto que el gerente o responsable, es quien toma decisiones diarias durante todo los procesos operacionales de una determinada empresa u organización, para ello debe tener información relevante y recursos necesarios para optar estas medidas de solución en los diferentes problemas, con el propósito de obtener esencialmente un mayor crecimiento económico y financiero, manteniéndose en un mercado competitivo con un progreso continuo.

Para, (Jackson, 2012), de acuerdo al tipo de decisiones existen varias soluciones desde conocidas y bien definidas hasta lo insólito y ambiguas, entre las que destacan: Decisiones de rutina: Son las elecciones normales o simples, que se toman en respuesta inmediata a los problemas relativos y en las que existen soluciones alternas. Decisiones de adaptación: Son elecciones que se basan sofisticadamente en una combinación de problemas y soluciones que suelen ser un poco más de lo habitual.

Decisiones innovadoras: Son elecciones que se basan en el descubrimiento, identificación y principalmente en el diagnóstico de problemas y sus soluciones, alternativas de manera únicas o creativas.

Es así como la función de las decisiones de la misma puede dividirse en tres áreas esenciales para la empresa como se muestra en la imagen, cabe recalcar que a veces dichas decisiones son tomadas por el tesorero o el contralor, quienes se reportan ante el director de finanzas, quien es el portavoz del presidente ejecutivo para la toma de decisiones. Ver figura No.3.

Figura No.3. Áreas esenciales de las decisiones financieras.



Fuente: Tomado de (Fajardo Ortiz & Soto Gonzalez, 2018).

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) la toma de decisiones financieras es el núcleo principal de la planeación, es el proceso mediante el cual se decide entre varias alternativas con el objetivo de resolver diferentes situaciones o necesidades empresariales, siendo de gran valor a la gerencia debido a que es su principal tarea, puesto que constantemente se decide.

Así mismo Koontz, Weihrich & Cannice (2012) manifiesta que las dimensiones para la toma de decisiones financieras están determinadas por dos principalmente, que a continuación se mencionan:

Decisiones de financiamiento: Lo define como las decisiones sobre las opciones más adecuadas que se producen en un mercado financiero.

Entre sus principales indicadores que permitirán tomar decisiones adecuadas en relación al financiamiento se encuentran:

Costos financieros: Es aquello que está dado por la tasa de interés de los préstamos o descuentos, entre otros elementos más que exigen los inversionistas.

Riesgos por financiamiento: Se refiere principalmente a riesgos determinados por consecuencias financieras negativas para una determinada empresa u organización.

Políticas de financiamiento: Son políticas que se designan o establecen con la finalidad de proteger los recursos de la empresa, mayormente manteniendo un nivel bajo de endeudamiento.

Decisiones de inversión: Lo define como todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales que van desde el análisis de las inversiones relacionados con el capital del trabajo, la caja, bancos, las cuentas por cobrar, inventarios, inversión del capital representado en activos fijos que están relacionados con los edificios, maquinaria, terrenos, tecnología, entre otros.

Entre sus principales indicadores que permitirán tomar decisiones adecuadas en relación a la inversión se encuentran:

Riesgos de inversión: Se refiere a los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar significativamente al desarrollo de un proyecto de inversión.

Planificación financiera: Se refiere a la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, teniendo en cuenta el crecimiento esperado respecto a las interacciones entre financiación e inversión.

Tipo de inversión: Se refieren a todo tipo de inversión financiera u económica que pueden ser a corto, mediano y largo plazo según los intereses de los inversionistas.

1.2. Particularidades del diagnóstico financiero empresarial u organizacional.

Marco legal que lo soporta.

De acuerdo con el diccionario de la lengua española, 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 es entendido como parte de una práctica profesional en que un determinado especialista puede hacer uso de su conocimiento para interpretar los

síntomas del interesado (Méndez Giraldo & Alvarez Pomar, 2004); a nivel empresarial los interesados pueden ser todos los que tengan una relación con la organización, pero inicialmente son los que la dirigen los interesados en el cambio y mejoramiento de la empresa. Por otro lado, el especialista es aquella persona o personas con un conocimiento profundo sobre las organizaciones empresariales. Dicho concepto se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, el cual se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, permitiendo así un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir sus signos vitales. (Valdez Rivera, 1998)Corresponde a un proceso de colaboración entre la organización y el especialista para encontrar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones y a partir de ellas formular recomendaciones (G. Cummings & G. Worley, 2001) Al final del proceso de revisión, el especialista podrá decirle al interesado cuáles son sus problemas y las causas de ellos, adicionalmente el especialista puede formular algunas recomendaciones de mejora para la empresa (Méndez Giraldo & Alvarez Pomar, 2004)

Este es una herramienta indispensable para administrar el cambio en la empresa, ya que el control no se puede reducir a comprobar si los resultados se han alcanzado o no, sino que debe apoyarse en una práctica de diagnóstico de manera permanente, tratando de identificar metas de desempeño más altas posibilidades de mejora continua. Es así como se incorpora como función de los sistemas de control de gestión modernos (SCG) para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y así comprender los comportamientos de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer las relaciones funcionales de las variables que moldean el comportamiento de la organización con el resultado económico que la empresa espera. (Hernández Torres & Acevedo Suárez, 2001) Sin embargo, para llevar a cabo los procesos de cambios organizacionales generalmente existe una falta de herramientas o técnicas en la proyección e implantación de cambios, dentro de este aspecto los diagnósticos representan la entrada para iniciar todo proceso de cambio,

aunque en la práctica empresarial se ha evidenciado que el diagnóstico se utiliza únicamente determinar el estado actual de la organización (García Gómez,, Alfonso Robaina, Pérez Mena, & Arritola Rodriguez, 2005).

Se distinguen distintas áreas funcionales y las relaciones de causalidad entre los elementos, lo que constituye una base para la descripción de la organización (Méndez Giraldo, Álvarez Pomar, & Kalenatic, 2005) Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente de cómo funciona la organización, es decir que además de esto, deberán deducirse otros fenómenos observables desde la experiencia del observador, estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido, y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional. El diagnóstico permite establecer un plan de acción y de reestructuración, si la empresa lo requiere, además de ser una guía que permite ver la situación real de la empresa y generar la solución y las acciones necesarias para responder a los problemas de la organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado se debe conocer las tres fases de aplicación del proceso de diagnóstico empresarial. (Cesar Ruiz & Vaca Jorge , 2016)

✓ Análisis económico financiero. Tiene como principal objetivo determinar la rentabilidad de la empresa y analizar su estabilidad financiera. Constituye el diagnóstico tradicional para el sistema de control de gestión ya que se identifica con el control presupuestario por centros de responsabilidad. Este enfoque del diagnóstico empresarial se basa en el análisis de problemas, pero no en la identificación de las relaciones causa-efecto, razón por la cual tiene poca capacidad de mejoramiento. Utiliza información financiera tomada de la contabilidad y constituye un enfoque económico superficial. (Simons, 1995)

✓ Diagnósticos funcionales. Descompone la organización por funciones y agrupa los procesos por especialidades ya sea de producción, tecnológico, calidad, contabilidad, finanzas, recursos humanos, entre otros. Este diagnóstico analiza cada proceso de la empresa de manera individual por medio de indicadores de desempeño, pero no contempla las relaciones de causalidad y como la consecución de un mejor desempeño en un único proceso, contribuye o no a los objetivos globales de la organización.

✓ Diagnóstico estratégico. Permite identificar aspectos estratégicos de la empresa y la diferencia entre los recursos que tiene, además de aquellos medios necesarios para lograr los objetivos definidos. El objetivo de esta fase es lograr un plan estratégico que permita definir y tomar una serie de decisiones fundamentales para la empresa a mediano y largo plazo, considerando los diferentes campos de actividad del entorno y sus capacidades.

Teniendo en cuenta que la presente investigación va dirigida al diagnóstico financiero, se hace necesario referenciar algunos elementos conceptuales.

Para (Gitman & Zutter, 2012), el diagnóstico financiero es un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

Se puede definir como un análisis que consiste en observar la situación real de la compañía en un tiempo determinado, permitiendo revelar dificultades, proyectar soluciones e idear estrategias orientadas a maximizar los aspectos positivos. De acuerdo a (García, 2009)). “Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse 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 área específica de ésta. Es común que la gerencia financiera aborde el diagnóstico de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado, y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las cuales se busca conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la movilización de los factores productivos. Como lo señala en su libro Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico (Ortiz Gómez, 2005)Existen interrogantes que nutren el proceso del diagnóstico, brindando a las empresas lineamientos que les permiten realizar un análisis financiero adecuado y eficiente sobre su gestión. Al respecto, en su libro “Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico” (Ortiz Gómez, 2005)da respuesta a las inquietudes que surgen dentro de este proceso como el por qué se debe efectuar un diagnóstico: “El diagnóstico se justifica al conceptualizar que sus resultados permiten

a la dirección conocer los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión”.

Otro de los cuestionamientos es el para que se debe realizar un diagnóstico, con respecto al cual el autor afirma “Los resultados arrojados al utilizar los indicadores que miden el desempeño empresarial permitirán formular preguntas que conduzcan a determinar si las realizaciones colman o no los intereses de la dirección y de los inversionistas”.

Ahora bien, en el desarrollo de este se deben cumplir las siguientes etapas: Análisis preliminar, análisis formal, análisis real. (Mendoza Rojas, Diagnóstico financiero para la empresa ENKA de Colombia S.A, 2016)

Análisis preliminar: En esta etapa se deben establecer objetivo del análisis, tipo de usuario al que va dirigido el diagnóstico, información requerida para desarrollar el diagnóstico, Índices necesarios.

Análisis formal: El análisis formal constituye la parte procedimental del análisis, en él se realiza la, Recolección de la información, organización de la información.

Análisis real: En la etapa del análisis real se debe estudiar la información, detectar problemas y causas, emitir juicios, plantear alternativas de solución, evaluar alternativas, Seleccionar alternativas, Implementar alternativas, Dirección de Educación Abierta y a Distancia y Virtualidad.

Realizar el diagnóstico y pronóstico de la situación financiera de una empresa no resulta una tarea fácil. Son muchas las variables que hay que tener en cuenta y no menos los inconvenientes que se pueden presentar a lo largo del análisis. Por lo anterior, es conveniente establecer un orden en el proceso de evaluación que permita avanzar en un propósito y elaborar un informe adecuado a las necesidades de los distintos usuarios.

De tal manera, establecemos la necesidad de conocer cuál es el objetivo del diagnóstico financiero, que permite determinar el estado real financiero y las posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder.

Es un informe preliminar de la salud económico-financiera de una empresa, que se basa en mediciones objetivas de indicadores clave y en la congruencia de la evolución de los estados financieros.

Evidentemente la importancia del diagnóstico señala los aspectos fundamentales de estructura financiera de la compañía, que se deben revisar profundamente. Al observar fallas, se suministra a la empresa las conclusiones fundadas en la experiencia y en la técnica, con indicación de que economía posible se puede lograr mediante la corrección de las fallas. Efectuado el diagnóstico, ofrece la información en cuanto a los puntos débiles y en cuanto a los sectores que requieren de una urgencia mayor para aplicar las medidas correctivas. El análisis de los sectores hará de acuerdo con la importancia establecida y previa la preparación de un adecuado programa de revisión, el cual abarcará desde la más alta administración de la empresa hasta las secciones más pequeñas.

A través del análisis financiero se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes. Para que el mismo sea útil se han de dar las siguientes circunstancias: debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes, debe hacerse a tiempo, ha de ser correcto, debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes. La realización de un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una correcta gestión. Permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros, financiar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios, aumentando el valor de la empresa. Para que este sea útil, debe realizarse de forma continuada en el tiempo sobre la base de datos fiables, y debe ir acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones que se vayan detectando.

1.3. Las entidades del sector de servicios en el contexto económico actual del país. Particularidades de las empresas de servicios de transportación de pasajeros y cargas.

El sector servicios incluye toda actividad que produce un beneficio intangible, que no se puede almacenar, de corta duración y de la que no se puede adquirir propiedad.

También se puede decir que al sector servicios corresponden todas las actividades que no forman parte de la agricultura y de la industria. Es decir, en el sector servicios se comercializan bienes inmateriales, donde se compran y venden experiencias. Ahora bien, el sector servicios es uno de los rubros más importantes de la composición del PIB, especialmente, cuando nos referimos a las economías de países desarrollados, pero también en las economías en desarrollo. En los últimos años este sector ha ido creciendo debido al proceso de especialización. Por esa razón, se puede decir que es una actividad muy importante en todos los ámbitos de las tareas humanas. Sobre todo, el sector servicios ha crecido por los procesos de automatización, la mundialización e integración de la economía, el aumento de la población y de los ingresos.

El transporte es un sector estratégico básico para el desarrollo global de la economía, por distintos motivos, uno de ellos y muy importante es que garantiza la movilidad de los ciudadanos, también responde a la libre circulación de mercancías y constituye una herramienta básica para incrementar la productividad de los sectores productivos.

Así, como también ha quedado demostrada la estrecha correlación entre el desarrollo económico – social y la movilidad. Por ser una actividad costosa, parecería que el transporte debería ser evitado o reducido en todo lo posible; sin embargo, existe una relación entre las inversiones en infraestructura de Transporte y el desarrollo regional, que señalan que este constituye una actividad importante en continuo proceso de expansión y modernización.

En los últimos años el transporte ha ido cobrando cada vez una mayor importancia en los países industrializados, donde se ha convertido en una actividad básica desde el punto de vista, tanto económico como social.

Una de las principales funciones del transporte es la de poner en contacto a consumidores y productores potenciando la especialización productiva y el acceso de los consumidores a una variedad de productos cada vez mayor y de más calidad.

A su vez, desde el punto de vista de la sociedad, la importancia que el ocio y las actividades asociadas a él tienen en las sociedades modernas, hace del transporte una actividad esencial para el normal desarrollo de las relaciones humanas.

Por tanto, es una realidad que el transporte se ha convertido en una industria estratégica para una economía mundializada que demanda mayores facilidades para la movilidad de las personas y las mercancías.

En términos generales, el sector del transporte cada día ofrece un mejor servicio, y su futuro está marcado por la evolución tecnológica. El transporte por carretera es el que ostenta el mayor protagonismo en la distribución modal de tráfico de mercancías y cumple una función insustituible como primer y / o último eslabón de las cadenas de transporte por otros modos.

Con el transporte se mueven personas y bienes en un espacio, con los modos terrestre, aéreo, marítimo, o sus combinaciones. No constituye una actividad final, sino un medio para satisfacer otra necesidad. Una rama de la teoría económica, “Economía del Transporte”, estudia los elementos y principios del sector, y contribuye a la vida económica y social de las naciones.

Por tal razón, el transporte se relaciona e integra en la economía: sin esa función no se entrega el bien económico, y es donde su infraestructura constituye un factor productivo, aparte de determinar la transportación una parte importante del costo. Se estima que el valor agregado del sector transporte es de 3 a 5% del Producto Interno Bruto (PIB). La inversión pública en transporte suele ser de 2 a 2,5% del PIB (en algunos países hasta 3,5%) y genera de 5 a 8% de los sueldos y salarios totales

El sector transporte, por lo general, se comporta directamente proporcional al comportamiento económico del país; y se utilizan diversos indicadores para caracterizar su desempeño. De ellos, se suele diferenciar entre el transporte de personas y el de mercancías; de ahí la variedad de enfoques para uno y otro.

Una primera aproximación al subsector permite identificar a quienes participan en el servicio de transporte de carga: generadores de carga (demandan el servicio), empresas de transporte (intermediarios) y los transportistas (prestan el servicio). Los generadores de carga pertenecen a otros sectores económicos productores y comerciantes de bienes susceptibles de ser movilizados y forman el primer eslabón de la cadena; las empresas de transporte realizan un papel intermediador para que el servicio de transporte se realice y adicionalmente prestan servicios de logística (organización de la carga, trámites aduaneros, etc.); mientras los transportadores

prestan el servicio de movilización de la carga generada y perciben en pago los “fletes” o ingresos pactados por movilizar la carga en un trayecto determinado.

Económicamente hablando, se entiende que una economía desarrolle un sistema de transporte que tribute a sus relaciones productivas y comerciales, y en mayor o menor medida, a sus intereses políticos (según la participación establecida del Estado en la economía). En reciprocidad, una economía eficiente depende de su red de transportes, adecuadamente mantenida, y ampliada según las demandas: de nada serviría incrementar la producción de cualquier sector si no existen los medios para distribuir los bienes creados. Contar con una red de carreteras en buen estado técnico (y que además cumpla estándares internacionales para su compatibilización informativa con otros países), junto a vehículos en buenas condiciones para lograr una eficiente sincronización entre productores, comerciantes, industriales y consumidores; se convierten en condiciones objetivas para un buen servicio al cliente final. En esas condiciones el transporte cumpliría la ley económica de oferta y demanda.

Para la contabilidad nacional la relación entre la producción nacional (PIB) y el crecimiento sectorial, en este caso el transporte de carga por carretera, debe ser muy cercana, para dinamizar y participar de una manera proactiva dentro del proceso, puesto que a mayor producción de bienes se genera directamente una mayor demanda del servicio

El transporte de carga es uno de los elementos de mayor importancia y efecto en el comercio exterior por su incidencia en la coordinación de operaciones y en su costo final. Este sector posee características especiales en Cuba, fomenta la economía nacional, su crecimiento debe ser oportuno, ordenado y suficiente, lo cual demanda una cuidadosa estrategia inversionista que evite el consumo de recursos más allá de lo indispensable para garantizar el desarrollo económico. Se relaciona directamente con otros elementos de la cadena logística: actividades e infraestructura portuaria y almacenamiento de mercancías

Para aplicar medidas de organización y control que restablecieran la eficiencia y repercutiera en la disminución de los costos de las operaciones, se implementó en el país la Operación Puerto-Transporte-Economía Interna cuyo proceso consiste en:

Planificación de la recepción de las importaciones.

Seguimiento y control al cumplimiento de los planes en toda la cadena.

Evaluación del sistema de transporte y almacenamiento, ejecutando paulatinamente las inversiones necesarias.

Sistema de control en el proceso de transporte, recepción y entrega de las mercancías.

Diseño y aplicación de sistema de control para la detección de productos no aptos en los almacenes y eliminación de las causas.

Diseño y aplicación de sistema de control para la eliminación de pérdidas, faltantes y otros.

Existe el argumento de que hay una correlación directa entre el transporte y la riqueza económica. Basándonos en esto, cuanto mayor es el nivel de actividad económica, mayor es la necesidad de un transporte eficiente para asegurar que las mercancías estén en el momento adecuado y el lugar correcto.

Esto conlleva 3 cuestiones:

- ✓ La creación de una demanda de infraestructuras de transporte y logística mejorada.
- ✓ Este aumento de la demanda tiene como consecuencia un efecto multiplicador.
- ✓ Todo en conjunto deriva en un crecimiento del producto interno bruto.

Sin embargo, esto no significa que tanto el producto interno bruto como la actividad de transporte sigan aumentando para siempre. Debe haber un punto de utilidad marginal donde una unidad adicional de crecimiento no tenga ningún efecto sobre el producto interno bruto.

Por último, un transporte más eficiente cuesta menos, por lo que el producto interno bruto debería aumentar más rápido que el transporte. Esto es debido al aumento de la productividad y las economías de escala, lo que demuestra que se ha producido una disociación del transporte respecto al producto interno bruto.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA, EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. CASO DE ESTUDIO, EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE MATANZAS.

En este capítulo se aborda todo lo relacionado con el diseño del procedimiento para la realización del diagnóstico financiero, donde se refleja cómo está constituida la organización empresarial, sus principales características y los objetivos que se trazaron para ofrecer un mejor servicio de transportación y carga a la población. Se expresa además los métodos utilizados para una mejor comprensión de la información y la descripción del procedimiento que se propone.

2.1 Generalidades sobre el procedimiento.

Desde la perspectiva más general un diagnóstico financiero es un análisis de la situación de las finanzas internas de una empresa, partiendo de la información que brindan los estados financieros, y con el objetivo de detectar posibles deficiencias y problemáticas que definen la salud financiera del negocio; para esto se realizan mediciones objetivas de indicadores claves y la congruencia en general de los estados financieros.

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.

En el entorno económico cubano, aplicar un procedimiento para el diagnóstico financiero en una empresa estatal siempre reporta beneficios, y más aún con la dinámica de constantes cambios que enfrenta la economía cubana actual. Con la

realización de un correcto diagnóstico de las finanzas empresariales se pueden detectar los problemas que la empresa afronta y determinar, en primera instancia, causas y condiciones que los originan, y teniendo estas deficiencias identificadas se contribuye a lograr la solución de las mismas. Contar con una herramienta que facilite el diagnóstico financiero e influya en el proceso de toma de decisiones y que estas sean acertadas y oportunas conduce a las entidades a la búsqueda de soluciones en este sentido, de ahí la importancia de la presente investigación que permite conceder a la Empresa Provincial de Transporte de Matanzas esta necesaria herramienta que se presenta en el procedimiento propuesto. Otro elemento que determina la necesidad de aplicar el procedimiento que se propone es que desde el punto de vista financiero la empresa posee deudas con el banco como resultado del proceso de Unificación Monetaria y los créditos puente otorgados, las cuales no ha sido posible honrar debidamente, viéndose obligados a desarrollar procesos de renegociación de la deuda en reiteradas ocasiones. Por otra parte, posee montos elevados en cuentas por cobrar y pagar lo que afecta la liquidez inmediata, y la gestión empresarial, con retrasos en el pago a los trabajadores.

En la entrevista no estructurada realizada al jefe económico Pedro Rodríguez que cuenta con muchísimos años de experiencia y que se encuentra trabajando en la Empresa Provincial de Transporte de Matanzas desde su inauguración, señala que la condición subjetiva más importante es la amplia experiencia de todo el personal de la empresa, permitiendo que en el momento que surja una duda se puede solicitar a cualquiera de los compañeros, que estos estarán en disposición de responder si es de su conocimiento, si no podrán referenciar a otro que pueda servir de ayuda, esto es resultado de la constante capacitación que se ofrece, de la auto preparación, los años de práctica y de la diversificación del perfil de cada consultor. La autora ha adquirido experiencia y ampliado su conocimientos en diversas materias al aplicarlas en la investigación luego de conocerlas en clases.

Se pudo conocer además que en la actualidad existen debilidades en la empresa que dificultan el resultado de la gestión financiera referidas al desaprovechamiento de la fuerza de trabajo debido a la falta de combustible, así como insuficiente organización de las tareas a desarrollar en el área de regulación y control de contabilidad y finanzas

y el análisis de su repercusión en los resultados, siendo insuficiente la adopción en su totalidad las normas de información financiera, lo cual está dado por la carencia de personal adecuado en esta área. Por otra parte, no existe una correcta preparación, programación y distribución de la producción y de la actividad de los trabajadores de acuerdo al proceso tecnológico por lo que no existe, de forma documentada, una división y cooperación del trabajo a fin de lograr la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo.

No obstante, existen condiciones objetivas y subjetivas para la aplicación del procedimiento, vistas de la siguiente manera.

Condiciones objetivas: La empresa cuenta con medios informáticos y tecnología avanzada, consta con una estructura que responde a las condiciones de la empresa, posee un área que se ocupa de cada actividad en los distintos departamentos. Cuenta con un sistema de Contabilidad automatizado que permite la obtención de los datos contables de manera fácil y confiable

Condiciones subjetivas: Para Cuba es una necesidad la formación de profesionales en las diferentes universidades y su vinculación con el mundo laboral, por ello ha apostado por la vinculación de estos profesionales con antelación a las empresas o entidades en las que puedan ser útiles, por tanto la autora del presente trabajo tiene una estrecha vinculación con la Empresa Provincial de Transporte debido a su ubicación en el órgano durante el proceso de culminación de estudios, siendo ésta partícipe de su formación profesional, brindando sus experiencias en esta área del conocimiento.

2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas.

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el analítico – sintético, inductivo - deductivo, histórico - lógico, revisión documental, entrevista, la observación y como herramienta de apoyo el Microsoft Office Excel y las razones financieras.

1. Método dialéctico – materialista.

En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, es el cómo se organiza una actividad. Como medio de cognición, es la vía empleada para reflejar en el pensamiento el objeto de estudio. Este constituye una metodología general para desarrollar las investigaciones que se basan en la vía dialéctica del conocimiento de la verdad: movimiento de lo concreto sensible a lo abstracto, de este a lo concreto pensado y de este a la práctica. El punto de partida es lo concreto sensible, dado por el reflejo del mundo circundante a través de sensaciones, percepciones y representaciones.

En relación con la investigación educativa, plantean que en la investigación pedagógica se distinguen dos categorías de métodos de investigación: los teóricos y los empíricos.

2. Métodos teóricos.

El conocimiento teórico constituye el segundo nivel, donde, mediante los procesos lógicos del pensamiento, el hombre analiza, sintetiza, generaliza y extrae conclusiones sobre la esencia y los vínculos internos de los procesos, hechos y fenómenos, para explicarlos y descubrir las leyes que los rigen y poder agruparlos en un sistema único que son las teorías.

Análisis – síntesis. Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.

El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis. En la investigación, puede predominar uno u otro procedimiento en una determinada etapa.

Tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica.

Los métodos de inducción y de deducción.

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

Este método ha sido muy efectivo a lo largo de la historia para avanzar en el conocimiento científico en las áreas de las ciencias naturales y exactas. Es el método base del paradigma positivista de investigación, pues, al partir de evidencias empíricas, alegan sus defensores, está despojado por completo del subjetivismo. Este procedimiento inductivo ha sido potenciado por los positivistas como el único válido para generar conocimientos y en la actualidad también se utiliza con mucha frecuencia por las ciencias sociales como vía esencial de construir conocimientos desde el terreno investigativo.

La inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica. De esta manera, el empleo del método inductivo-deductivo tiene muchas potencialidades como método de construcción de conocimientos en un primer nivel, relacionado con regularidades externas del objeto de investigación

El método de análisis histórico y el lógico.

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: "lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica".

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder

descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

3. Métodos Empíricos.

Empírico significa referente a la experiencia. Se refiere al uso de los sentidos, tanto en la observación de los objetos y fenómenos como en la experimentación o manipulación física de ellos. Los sentidos y el aspecto físico de las cosas están en el primer plano de la atención.

La entrevista. Es una recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador. A diferencia del cuestionario, requiere de una capacitación amplia y de experiencia por parte del entrevistador, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada.

La observación. Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste. La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar. Entre los diferentes tipos de investigación se pueden mencionar las siguientes:

La observación directa, es la inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo.

Revisión documental. Es la operación intelectual mediante la cual se extrae de un documento la esencia de su contenido informativo, mediante el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto. Posibilita adquirir conocimientos antecedentes de la organización referido al análisis, sus diferentes técnicas y arribar a conclusiones. Por tanto, se efectúa con el fin de profundizar en el tema objeto de estudio, su vigencia,

teorías, y determinar los componentes básicos que sirvieron de apoyo para la conformación teórica del trabajo en cuestión.

Microsoft Excel. Excel es una herramienta que nos permite hacer cálculos de manera rápida y sencilla, dibujar gráficos a partir de la información que se brinde, hacer análisis profundos de grandes cantidades de información y muchas otras cosas.

La apariencia de Excel es muy sencilla, una rejilla que divide el espacio en celdas. Estas celdas son la mínima estructura de Excel y en ellas podemos hacer las siguientes operaciones: escribir texto, insertar valores, insertar fórmulas, modificar el formato, entre otras.

2.3. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera en la Empresa Provincial de Transporte.

El procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera, integra métodos, técnicas y herramientas financieras, 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.

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

Fase1. Estudio Preliminar.

Para comenzar el diagnóstico se requiere realizar un estudio donde se recoja toda la información que se requiere para el buen desarrollo del mismo.

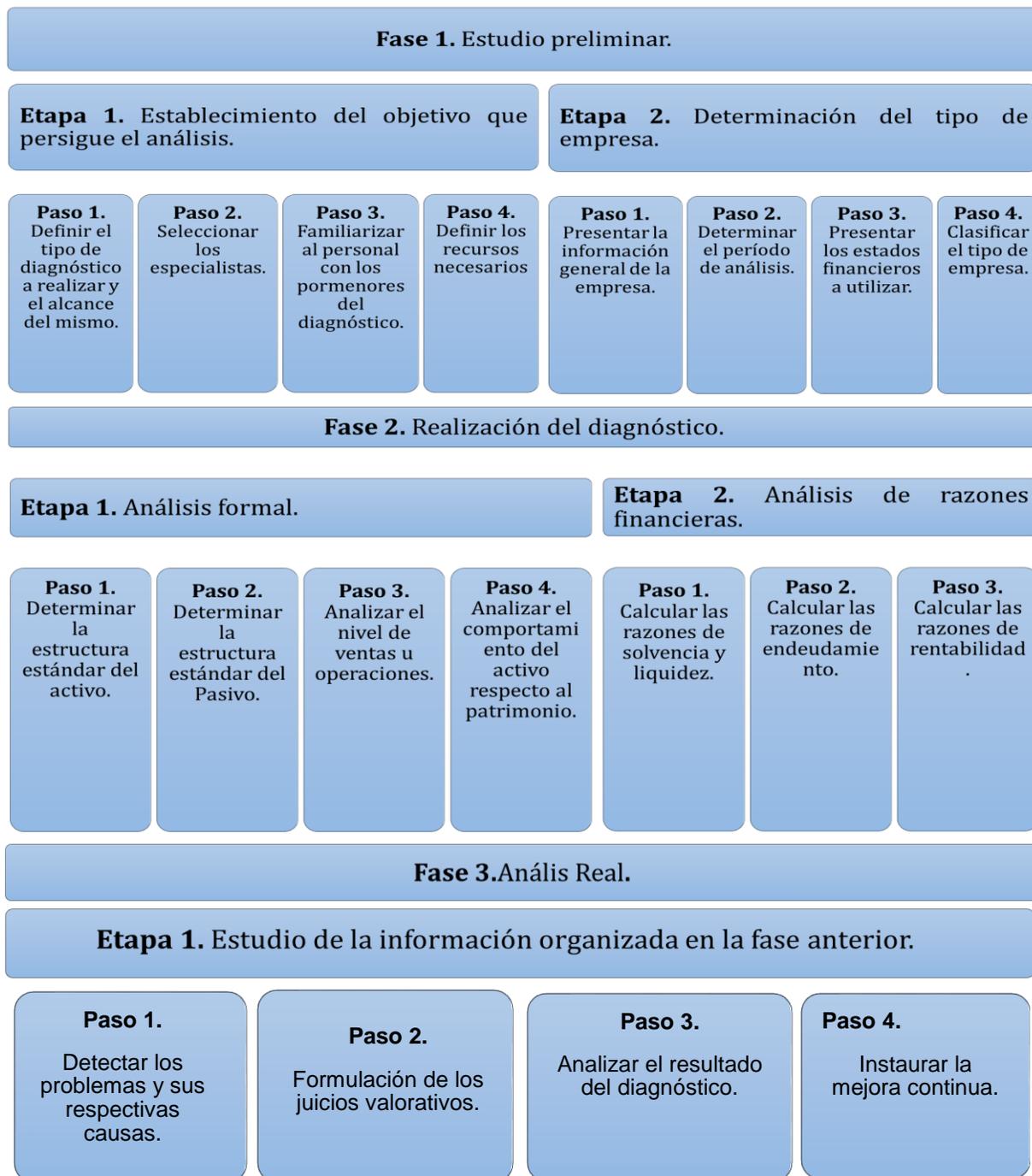
Teniendo en cuenta estos elementos se diseña la presente fase, con la finalidad de establecer los elementos previos para la realización del diagnóstico; la misma cuenta con 2 etapas y 8 pasos con los cuales se cumplimentan el objetivo principal de la misma.

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.

Figura No.4. Procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera en la Empresa Provincial de Transporte.



Fuente: (Revuelta Oramas, 2020).

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".

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.

En el presente paso se utiliza el método de selección de expertos y mediante la determinación del coeficiente de competencia (K) de los mismos se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación, los cuales serán *a posteriori*, los integrantes de los grupos de trabajo.

Para la valoración sobre el nivel de los candidatos seleccionados se aplica un cuestionario que permite la autoevaluación del conocimiento o información que tienen

sobre la materia con la que se va a trabajar con la precisión de las variables que se van a medir; además se valoran un grupo de aspectos que influyen en el nivel de argumentación de los posibles expertos, sobre el tema a estudiar.

Con la valoración de la experticia mediante la determinación de K , se toman en consideración como expertos, aquellos que hayan resultado con una competencia alta, no obstante, se puede valorar la utilización de expertos de competencia media en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos, sea alto de acuerdo a las características del experto y a las necesidades de la investigación. Adicionalmente se grafican estos resultados para tener una mejor visibilidad de los resultados de experticia obtenidos para lo cual se utiliza un gráfico de barras donde se refleje el nivel de competencia de cada experto. En este caso, la autora propone un gráfico de barras ya que conceptualmente esta permite resumir un conjunto de datos por categorías para una mejor comprensión de la información brindada.

Con los expertos seleccionados se conforma el grupo de trabajo el cual sesionará, siempre que se requiera, 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 y/o eliminar alguno(s). En este caso debe quedar constancia escrita de este listado que debe contener el nombre y apellidos, Entidad a la que pertenece, el área en la que trabaja y la actividad que realiza, según los datos recogidos en el cuestionario.

La identificación del universo de los candidatos para conformar el grupo de trabajo, que a su vez serán los responsables de la correcta implementación del procedimiento se realizó, teniendo en cuenta tanto el personal de la empresa como otros profesionales externos. En la selección de la muestra se aplica el método de muestreo intencional o de conveniencia, para lo cual se tomó una población (N) de 70 trabajadores, de acuerdo a las siguientes categorías.

- ✓ Directivos de la empresa.
- ✓ Personal del área contable financiera.
- ✓ Otros especialistas de la empresa.

Profesores y/o estudiantes de la universidad de Matanzas.

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 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.

En el siguiente paso se refleja los recursos humanos, financieros y materiales para lo ejecución del diagnóstico.

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.

Objeto social. Misión y visión de la entidad. Valores. Grupos implicados. Factores claves. Unidades de acción estratégicas o factores claves de éxito. 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 realiza la clasificación que corresponda, de acuerdo a las argumentaciones expuestas por los diversos autores.

2. Clasificación según los porcentajes integrales.

Para su realización se toman los saldos de las cuentas de activo, una vez aplicado el método de porcentos 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.

Etapas 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.

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.

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.

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.

Etapas 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 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. Muestra la relación entre el total de recursos de que dispone la empresa y el total de fuentes ajenas o prestadas. Se utiliza también como una razón de análisis del endeudamiento. Esta razón es de hecho, el inverso de la razón de endeudamiento.

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. La literatura reporta como una razón ideal el resultado de 2, lo cual indica que por cada peso que se debe en el corto plazo se tienen dos pesos como respaldo, o lo que es lo mismo, que la empresa puede atender sus obligaciones a corto plazo aunque los activos circulantes disminuyan en un 50%. La interpretación del mismo está sujeta a los mismos elementos que el índice anterior. 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. Se determina deduciendo de los activos circulantes el valor de los inventarios y dicho resultado se divide entre los pasivos circulantes.

Teniendo en cuenta que los inventarios constituyen el activo circulante menos líquido, son descontados del total de activos circulantes para saber de manera inmediata, con qué recursos de pago dispone la empresa. Se considera como un índice apropiado cuando su resultado es igual o mayor que uno 1. 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. Se relaciona el efectivo total entre el pasivo circulante, por lo que 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. Cuánto más alta es esta razón, mayor es el Apalancamiento Financiero. Un endeudamiento del 60% se considera como manejable, o sea, que cada 100 pesos que la empresa tiene en sus activos, se adeudan 60 pesos. Superior a este resultado puede significar para la empresa dificultades en la consecución de más financiamiento. 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:

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

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:

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

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:

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

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:

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

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:

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

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. 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.

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.

La autora coincide que este paso, mejora continua del sistema incluye la realización 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.

Capítulo III. RESULTADOS DE LA DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO, EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE MATANZAS.

Como aspecto esencial en el logro del objetivo que se persigue, resulta necesaria la aplicación del procedimiento propuesto, la cual se realiza en cumplimiento del objetivo de la presente investigación.

3.1 Aplicación del procedimiento.

Fase 1. Estudio preliminar.

Etapas 1. Establecimiento del objetivo que persigue el análisis.

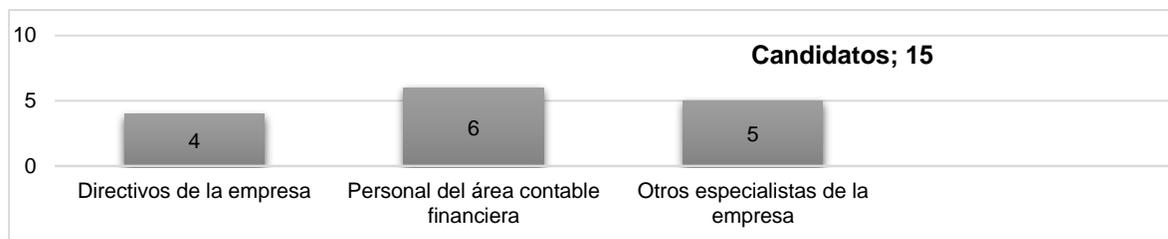
Paso 1. Definir el tipo de diagnóstico a realizar y el alcance del mismo.

El diagnóstico a realizar es específico ya que se refiere, específicamente, a algunos elementos del área financiera.

Paso2. Seleccionar los especialistas.

Para seleccionar los especialistas se consideró la estimación de un 0,95 de nivel de confianza (Z); con 0,30 como probabilidad de éxito o proporción esperada (p); por ende 0,70 como probabilidad de fracaso (q) y se estimó 0,10 de precisión absoluta (d); con lo cual se obtuvo como resultado un tamaño de muestra (n) de 15 candidatos. Ver gráfico No. 1.

Gráfico No. 1. Candidatos para la selección de especialistas para conformar el grupo de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

Para la selección de los especialistas se utilizó el método de expertos, mediante la determinación del coeficiente de competencia (K) de los mismos. En la valoración para el nivel de los candidatos seleccionados se aplicó un cuestionario, el cual permitió su autoevaluación del conocimiento o información sobre la planeación financiera. Ver anexo 3.

Como resultado se obtuvo que 8 (53%) de los 15 candidatos resultó con un coeficiente K por encima de 0.80, lo cual significa una competencia alta. Ver anexo No. 3.

Con los expertos seleccionados se conformó el grupo de trabajo, según se muestra en el Cuadro No. 1.

Cuadro No.1. Grupo de trabajo de la investigación.

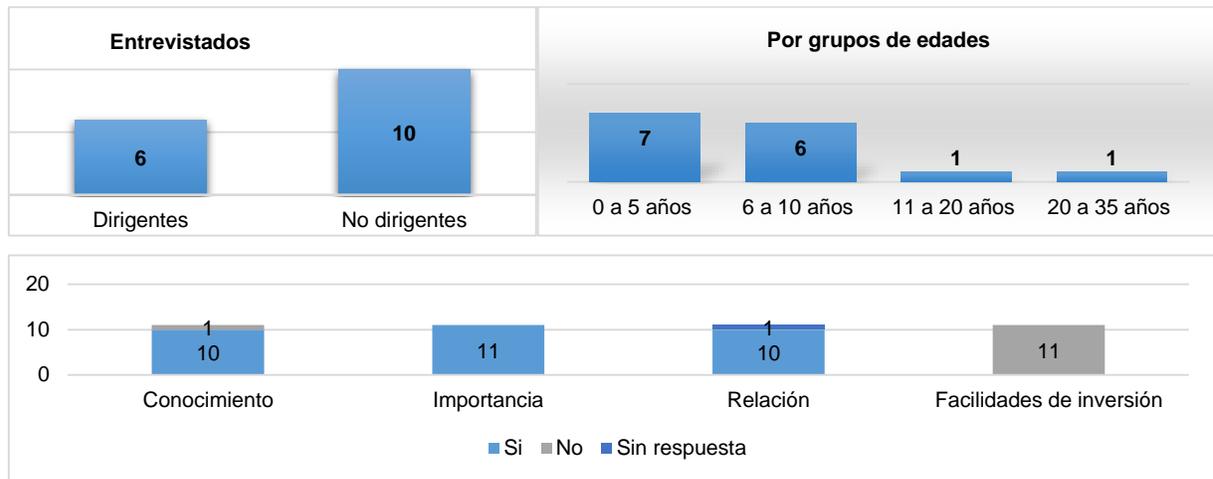
	Nombre y apellidos	Entidad	Área en la que trabaja
1	Lic. Pedro F Rodríguez Cabrera	EPT	Dpto. Economía
2	Lic. Jorge A Cuellar Valdez	EPT	Dirección contable
3	Lic. Leticia Román Martínez	EPT	Dirección de producción
4	Lic. Jesús Váquele Reyes Osorio	EPT	Dpt Finanzas
5	Lic. Aliyanis Rodríguez Cabrera	EPT	Dpto Economía
6	Lic. Omar A Niebla Amaro	EPT	Dpto Contabilidad y Finanzas
7	Lic. Rene R Morales Gaitán	EPT	Dpto Contabilidad y Finanzas
8	Ing. Adriana Galbán Piferrer	EPT	Dpto Contabilidad y Finanzas
9	Ing. Roberto A Vernal Villena	EPT	Dirección general
10	Doct Geobel Quintero Hernández	EPT	Dirección general
11	Tec Ramón Rodríguez Zamora	EPT	Dpto. Economía
12	Ing. Zaylis M Robaina Castañero	EPT	Dpto. Economía
13	Lic. Violeta Valmaña Vidal	EPT	Dpto. Finanzas
14	Lic.Yaima Marrero Roque	EPT	Dpto. Finanzas
15	Lic.Nelson J Méndez Rodríguez	EPT	Dpto. Economía

Fuente: elaboración propia.

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

Se realizó una reunión con los trabajadores de las diferentes áreas claves de la empresa, por parte del autor de la presente investigación y el director del área económica Lic. Pedro Rodríguez Cabrera quien además es consultante en la misma, donde se comunicó el objetivo de la investigación y se presentó una capacitación que abordó el uso de las herramientas definidas en el procedimiento, en el cual se le muestra la importancia que el mismo posee, sus objetivos generales y específicos, la presentación de la metodología. Se le explican las herramientas a utilizar en el procedimiento, las técnicas para definición de procesos, ilustración de ejemplos. Se determinan los indicadores, la importancia para evaluar desempeño del proceso. Se presentan las etapas del procedimiento seleccionado. Se explica qué son los mapas de procesos, fichas de procesos, así como las diferentes formas de representación de los mismos. También se explican los diferentes procesos que existen en las organizaciones (estratégicos, operativos y de apoyo), para contribuir a la definición de los existentes en la entidad y los indicadores que permiten la medición y posterior control de los procesos. En esta reunión se explicaron los pormenores del trabajo y se entrevistaron 15 personas a los cuales se les aplicó un cuestionario con el objetivo de conocer la pertinencia de la investigación. Ver anexo No.2.

Figura No. 5 Personas entrevistadas con el objetivo de conocer la pertinencia de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a su conocimiento sobre la planeación financiera, en organizaciones empresariales, 10 (91%) conocen sobre el tema y solo 1 (9%) no lo conoce. Al indagar sobre la importancia de realizar, periódicamente, la planeación financiera en la empresa, los 15 entrevistados (100%) respondieron afirmativamente; los argumentos van dirigidos hacia los siguientes elementos: 1) la importancia de conocer el flujo y la capacidad financiera; 2) para estar actualizados en la situación de finanzas, las operaciones y el funcionamiento de la empresa; 3) permite una mejor gestión económica y financiamiento de la empresa; 4) para prever la situación de las finanzas de cada entidad y; 5) para tener un mayor control de los recursos de la entidad y administrarlos de manera adecuada buscando siempre beneficios.

A la pregunta sobre relación oportuna entre la planeación financiera de la empresa y las inversiones que pretenden realizar en el futuro, 10 (91%) respondieron afirmativamente y 1 (9%) planteó no conocer sobre el tema. Además, se dieron los siguientes criterios: 1) para lograr una planificación a partir de los resultados; y 2) de una buena planificación financiera dependen las inversiones que se realicen y su fondo de recuperación.

Por último, la totalidad de los entrevistados 15(100%) es del criterio que la empresa no posee facilidades para seguir invirtiendo, lo cual argumentan con lo siguiente: 1) la empresa no posee una estabilización del proceso productivo y del mercado por lo que

el nivel de ingresos no es óptimo para un estado financiero favorable y sostenido; 2) no tiene capital suficiente; 3) no cuenta con liquidez ni solvencia para ello; 4) tiene falta de materias primas; y 5) no cuenta con capital de trabajo para ello.

La capacitación del equipo de trabajo estuvo encaminada a los detalles técnicos del procedimiento, 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, en aras de que se sintieran comprometidos con el mismo. El desarrollo de una serie de actividades de capacitación, la familiarización con la planeación financiera y con el procedimiento en particular, conllevó al desarrollo óptimo de la investigación. En el cuadro No. 2 se muestran las actividades realizadas dentro de la capacitación.

Cuadro No.2 Actividades de capacitación para la preparación del personal.

Actividad	Objetivo
Presentación de la metodología.	Presentar las fases, etapas y pasos del procedimiento propuesto.
Explicación de herramientas a utilizar en el procedimiento.	Explicar los métodos y técnicas utilizados en cada uno de los pasos que componen el procedimiento, así como, los utilizados para el desarrollo de la investigación.
Recogida de criterios dirigidos a evaluar los resultados de la investigación.	Aplicar entrevistas, cuestionarios y otros métodos de recolección de datos para la evaluación de los resultados de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Paso 4. Definir los recursos necesarios.

En la aplicación del diagnóstico se garantizaron los recursos materiales tales como el personal necesario para la ejecución del mismo tanto del personal de la empresa para ser entrevistados y encuestados como el grupo de trabajo, los medios de oficina requeridos y toda la información necesaria y los medios informáticos puestos a disposición de la actividad financiera, así como el software de la gestión contable de la misma. Como parte de aseguramiento humano se contó con todo el personal del área económica y financiera, los directivos de la misma que participaron en la ejecución de la misma, el grupo de trabajo que se presentó en el paso1 de la presente información y de manera general hubo una colaboración de todos los recursos de la empresa para la realización de la investigación

Etapa 2. Determinación del tipo de empresa.

Paso 1. Presentar la información general de la empresa.

La Empresa Provincial de Transporte subordinada al Consejo de Administración Provincial de los Órganos Locales del Poder Popular, teniendo como objeto Social fundamental: Brindar servicios de transportación de pasajeros y cargas, aprobado por la Resolución No 498 del MEP, contando con el parque automotor apropiado para dar cumplimiento al encargo social a través de sus Grupos Automotores.

Como objeto social secundario aprobado por la resolución No.- 59/2014 del director general de la Empresa Provincial de Transporte de Matanzas, está el siguiente: Prestar servicios de operaciones de terminales de pasajeros y agencias de reservación y venta de pasajes a la población en pesos cubanos. Ofrecer servicios de mantenimiento y reparación de equipos automotores y sus agregados. Brindar servicios de recuperación y cambios de motor a personas jurídicas y naturales. Brindar servicios de parqueo. Prestar servicios de alquiler de locales y/o espacios eventualmente disponibles. Comercializar de forma minorista y mayorista agregados mayores y menores de medios de transporte automotores y piezas de repuesto de equipos automotores, transporte humano y transporte animal. Elaborar, aprobar y ejecutar proyectos de cambio de estructuras y conversiones de vehículos automotores.

✓ Misión: Garantizar en la provincia de matanzas los servicios de transportación de pasajeros, cargas y talleres automotrices de la población y las organizaciones, con trabajadores calificados donde prima la profesionalidad, solidaridad, responsabilidad, eficiencia y un alto sentido de pertenencia, cumpliendo las perspectivas de nuestros clientes con eficacia y eficiencia.

✓ Visión: Prestar un servicio de transportación de pasajeros, cargas y talleres automotriz siempre en perspectiva con profesionalidad y alcanzando altos niveles de eficiencia y eficacia, con trabajadores altamente capacitados donde prime la responsabilidad, solidaridad, eficiencia y el sentido de pertenencia, a fin de alcanzar niveles superiores de satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y convertirnos en líderes por excelencia de la actividad transportista en el territorio.

✓ Grupos Implicados Personas, grupos de personas, organizaciones, que está, dentro y fuera de la organización y que de una u otra forma guarden relación con el cumplimiento de la misión:

Externos. Factores del centro, Proveedores, Competidores, MITRANS, Gobierno, PCC, MINTUR, Entidades, Clientes

Internos. Consejo de Dirección. De la Empresa, Consejo de Dirección de las UEB, Comisión de Finanzas, Comisión de Cuadros, Comité de Contratación, Comité de Prevención y Control de riesgos, Núcleo del PCC, Sección Sindical, Grupos de Trabajadores.

✓ Factores Claves: Aquellos acontecimientos, sucesos, fenómenos (naturales, sociopolíticos, y/o económicos) que pueden ocurrir en los próximos años y que afectan positiva o negativamente sin la posibilidad de ser propiciados o invitados. Encarecimiento de los recursos en el Mercado mundial producto a la Situación económica mundial. Falta de aseguramiento logístico producto al Bloqueo económico. Baja turística. Fenómenos climatológicos. Permanencia de Pandemias a nivel nacional y mundial.

✓ Unidades de acción estratégicas o factores claves de éxito

Las Unidades de acción estratégica o factores claves de éxitos se enmarcan en:

✓ Gestión de la dirección.

✓ Servicios de transportación de pasajeros.

✓ Servicios de transportación de carga por carretera.

✓ Investigación y desarrollo e introducción de tecnologías.

✓ Sistema Contable Financiero.

✓ Sistema de gestión del capital humano.

✓ Sistema control de flota.

✓ Objetivos Estratégicos: Implementación del SDGE (Perfeccionamiento Empresarial). Cumplimiento del plan técnico económico. Implementación de una política de cobros y pagos. Implementación de las normas cubanas ISO 9000(Sistema de gestión de la Calidad). Implementación de normas en relación a la actividad del Capital Humano (Sistema de Gestión del Capital Humano). Implementación y

actualización del Control Interno (Resolución No. 60/11) CGRC. Implementación de los Lineamientos de la Política Económica del PCC (VI Congreso del PCC)

Paso 2. Determinar el período de análisis.

A efectos de la investigación que se realiza y con el objetivo de mostrar algunos resultados, se toma como período de análisis de enero–diciembre 2021 y enero–diciembre 2022.

Paso 3. Presentar los estados financieros a utilizar.

En la concreción del presente paso se recogen los datos de los estados financieros, teniendo en cuenta el período de análisis establecido en el paso anterior, mediante el *Microsoft Excel* utilizado como herramienta de trabajo.

Con esta información se procede a realizar el procesamiento de la información pertinente.

Fase 2. Realización del diagnóstico.

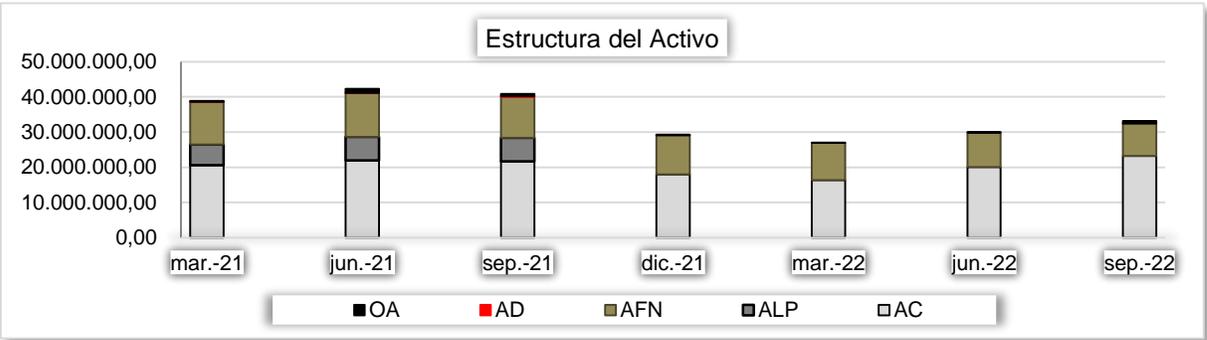
Etapa 1. Análisis formal.

Paso 1. Determinar la estructura estándar del activo.

Al determinar la estructura estándar del activo se puede apreciar que la mayor significación está en los activos circulantes (58%), luego está el activo fijo neto (32%) y en menor medida el activo a largo plazo (9%), por último otros activos con un 1%.

De manera general tienen un comportamiento irregular pues disminuye para finales de 2021 y luego vuelve a crecer a mediados de 2022. Por otra parte, los activos a largo plazo (Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo), que había en el año 2021, se liquidan para el año 2022. Ver figura No.6

Figura No.6. Estructura del activo.

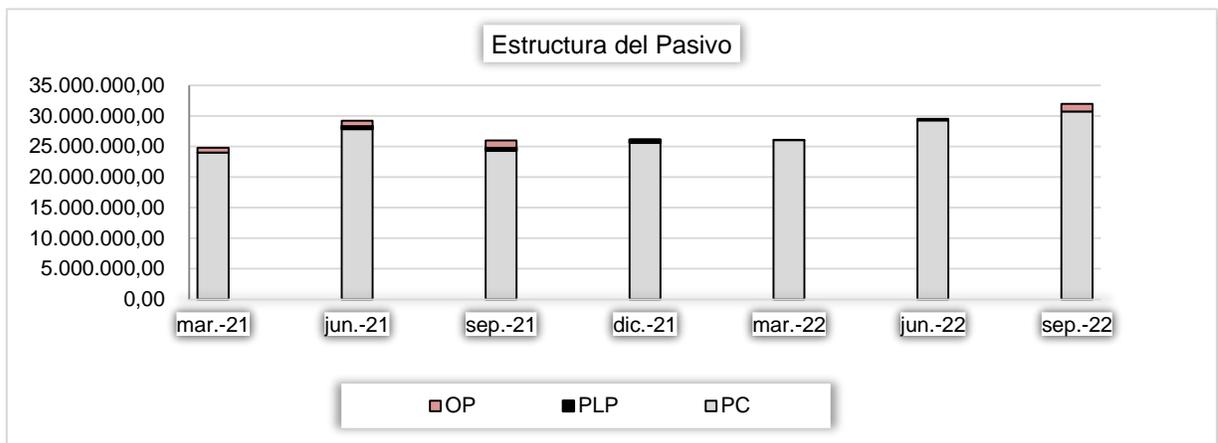


Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Determinar la estructura estándar del Pasivo.

Al determinar la estructura estándar de los pasivos se puede apreciar que prácticamente sus obligaciones son a corto plazo lo que la pone en un alto riesgo de impagos. Como puede verse sus pasivos circulantes tienen una alta representación, en este caso el 97% del total de pasivos, otros pasivos un 2% y los pasivos a largo plazo solo un 1%. Ver figura No7.

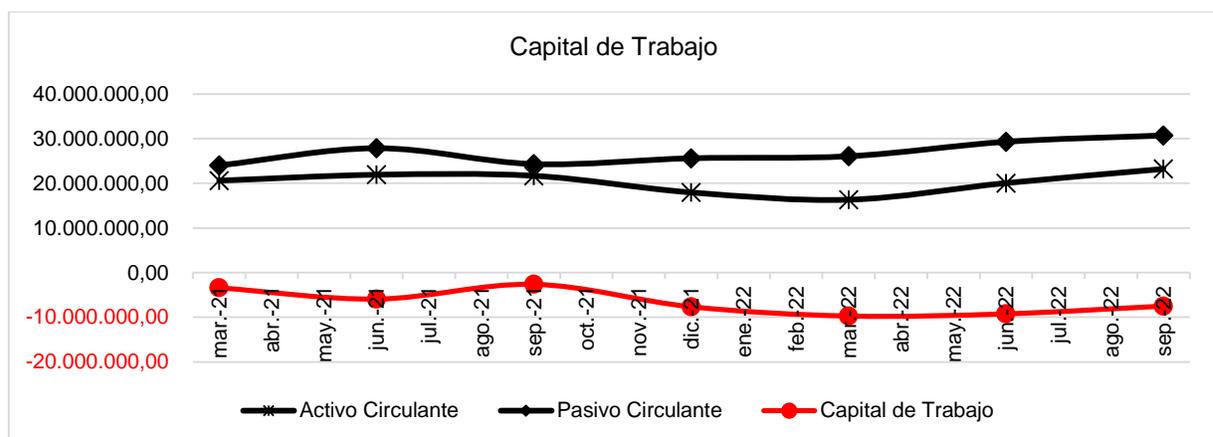
Figura No.7. Estructura del pasivo.



Fuente: elaboración propia.

Otro elemento significativo es el incremento de los pasivos circulantes a partir de marzo 2022 motivado por el aumento de las cuentas por pagar a corto plazo. Esto conllevó a empeorar la situación de su capital de trabajo que ya era mala. Ver figura No. 8.

Figura No.8. Capital de Trabajo.

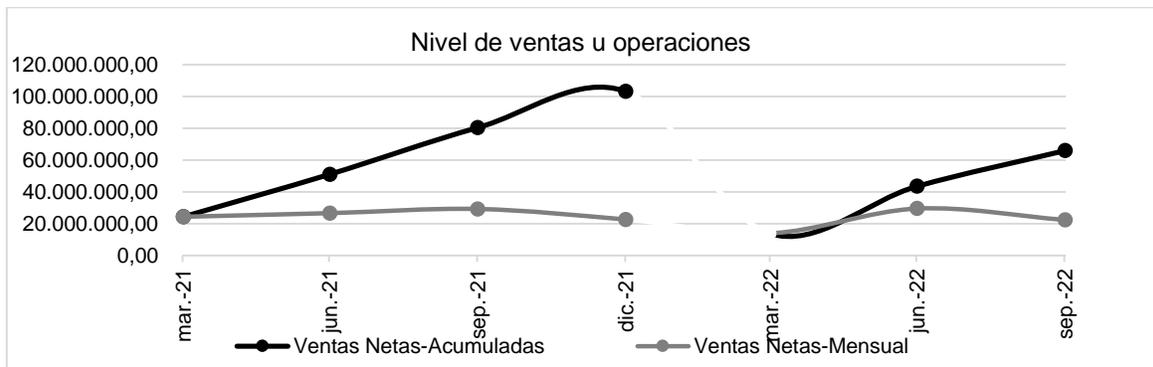


Fuente: elaboración propia.

Paso 3. Analizar el nivel de ventas u operaciones.

Aunque son pocos los períodos que se representan, el análisis de las ventas arroja un resultado desfavorable pues la tendencia es a descender ligeramente. Como puede verse, para el año 2022, los valores son discretamente inferiores a los que se obtuvieron en el 2021.

Figura No.9. Nivel de ventas u operaciones.

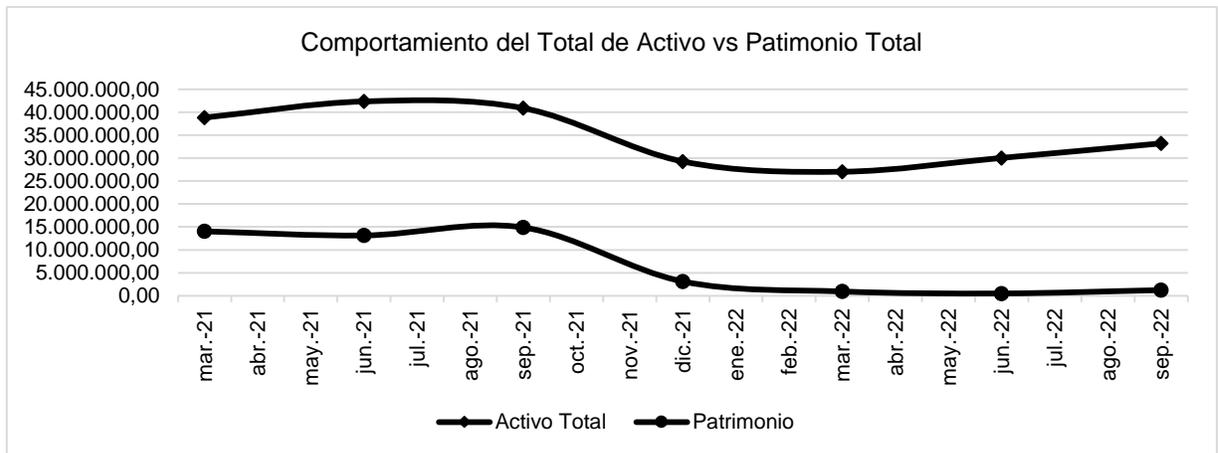


Fuente: elaboración propia.

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

Al analizar el comportamiento del activo respecto al patrimonio se observa que existe una correspondencia entre ambos; no obstante, a partir de septiembre 2021 decrece notablemente y mantiene esta condición durante todo el período restante del análisis. Otro elemento a significar es el ligero incremento a partir de junio 2022 del activo total con respecto al patrimonio, lo que refuerza lo planteado anteriormente que se debe al incremento de los pasivos. Ver figura No 10.

Figura No.10. Comportamiento del Total de Activo vs Patrimonio Total.



Fuente: elaboración propia.

Fase 3. Análisis Real.

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

Paso 1. Detectar los problemas y sus respectivas causas.

La disminución de los activos para finales de 2021 está motivado por la disminución del inventario, fundamentalmente, con mayor significación en las partidas de combustibles y lubricantes, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas, y producción en proceso. Lo anterior está motivado por la falta de suministros para llevar a cabo su actividad fundamental, teniendo en cuenta la situación de crisis actual que vive el país.

También hubo una disminución de las cuentas por cobrar en ese período, motivado por el decrecimiento de los valores de ventas.

Por su parte las cuentas por pagar a corto plazo se incrementan al mismo ritmo que los préstamos recibidos, motivado por la imposibilidad de pagar obligaciones, al no hacerse efectivo los cobros por las ventas realizadas.

En cuanto a las ventas, no se observa crecimiento ya que su comportamiento es prácticamente estable, con ligera tendencia a la disminución motivado por el hecho de que la empresa ha dejado de prestar servicios tales como, arrendamiento de ponchera, los fletes a entidades estatales y los servicios de transporte en general (camiones de carga, alquileres de equipos, de talleres y otros).

Paso 2. Formulación de los juicios valorativos.

La empresa, actualmente presenta una situación desfavorable ya que tiene inestabilidad en el comportamiento de los activos, incremento de los pasivos circulantes, disminución de las ventas y capital de trabajo negativo.

Todos estos problemas son de carácter interno, y de naturaleza subjetiva, por tanto, deben ser resueltos por la empresa.

Paso 3. Analizar el resultado del diagnóstico.

Luego del diagnóstico realizado y del análisis de los principales problemas detectados, se presenta un plan de acción para minimizar las deficiencias y atenuar sus consecuencias. Ver cuadro No 3.

Cuadro No.3. Plan de acción para minimizar las deficiencias.

Problemas detectados	Medidas	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento
Inestabilidad en el comportamiento de los activos.	1. Depurar las cuentas de inventarios para tener registrados los montos que verdaderamente indiquen la situación de la empresa.	Director Económico	Contador, y especialistas de almacenes	Marzo 2023
Incremento de los pasivos circulantes.	2. Incrementar las gestiones de cobro para contar con la disponibilidad suficiente para hacer frente a las obligaciones de pago.	Director Económico	Contador	Dic 2022
Disminución de las ventas.	3. Diversificar los servicios de la empresa para brindar mayores y mejores prestaciones.	Director Económico	Director Comercial	Marzo 2023
Capital de trabajo negativo.	4. Revisar tanto las cuentas de activos circulantes como las de pasivos circulantes para detectar las causas del comportamiento negativo de este indicador.	Director Económico	Contador	Dic 2022

Fuente: elaboración propia.

Paso 4. Instaurar la mejora continua.

La mejora continua se debe llevar a cabo por el personal de la empresa con la asesoría y participación del grupo de trabajo, previamente seleccionado.

Conclusiones

A través del presente trabajo de diploma se hizo una amplia revisión de los conceptos teóricos para ayudar a comprender el desarrollo del mismo. Se demostró la importancia del diagnóstico empresarial y en lo particular la utilidad del diagnóstico financiero. Por otra parte se relacionaron los estados financieros fundamentales y sus características. También se vio la importancia y condición estratégica del transporte en Cuba y de ahí lo valioso de la realización de trabajos investigativos en ellos para mejorar su situación.

Se presentó y describió 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.

Recomendaciones

Basándose en los resultados del trabajo se recomienda a la Empresa Provincial de Transporte lo siguiente.

- ✓ Aplicar la sistemáticamente el procedimiento para el diagnóstico de su gestión financiera.
- ✓ Capacitar al personal sobre la importancia y utilidad de este tipo de investigaciones.

Bibliografía

- ✓ Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M., & Huarte Galbán, C. (2013). Planificación Empresarial primera edición. Septiembre 2013 ESIC. Editorial,Ed. Primera Avda de Valdenigrales, s/n.28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.es.
- ✓ G. Cummings, T., & G. Worley, C. (2001). Organization development and change California. South-Western Cengage Learning 832 Pages South Western College Publishing.
- ✓ Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera. Decimosegunda Edición Pearson Educación, México. SBN: 978-607-32-0983-0 Área: Administración Formato: 20 x 25.5 cm Páginas: 720 Gerencia editorial: Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta.
- ✓ Hernández Torres, M., & Acevedo Suárez, J. (2001). Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. Editorial Universitaria de la República de Cuba. Folletos Gerenciales(Vol. 5, Issue 2). tipo de documento:artículo. longitud:1975palabras.
- ✓ Simons, R. (1995). Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estrategica Localización: Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° 68, 1995, págs. 22-40.
- ✓ Solórzano González, A., Sarmiento Chugcho, C., Soto González, C., Mite Albán, M., & Ramón Guanuche, R. (2017). Análisis de estados financieros. La clave del equilibrio general ha sido registrado con el ISBN 978-9942-750-62-4 en la Cámara Ecuatoriana del Libro, Agencia Ecuatoriana del ISBN. . Guayaquil.Primer Edición ,Grupo Compas.
- ✓ Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas de empresa. Editor:Trillas 330 páginas ISBN9682434440, 9789682434440 México.Trillas.
- ✓ Aguilar Lámbarry, H. (2017). Prácticas de contabilidad Grupo Editorial Patria, Ciudad de México . www.worldcat.org.
- ✓ Beltrán Castillo , J. (2018). Diagnóstico Financiero De La Sociedad Solutios Tye.
- ✓ Briones, G. (1998). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas, México, tercera edición, 1998. pp. 118-127.

- ✓ Brossard Grenot, A. (2021). Procedimiento de análisis económico- financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa.
- ✓ Buelvas Lambertinez , R., & Simanca Tapia, J. (2021). Diagnóstico Financiero de la Empresa Pegafull Marketing S.A.S de la Ciudad de Montería Del Año 2019.
- ✓ Canel Bermúdez, M. (2019). “La actividad de transporte necesita un pensamientos de solución de problemas desde la investigación científica, y por eso es importante el vínculo con las universidades y los institutos de investigación. Balance del Ministro de Transporte con la presencia del Presidente Miguel Díaz Canel Bermúdez y el Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular y Presidente del Consejo de Estado Esteban Lazo.
- ✓ Carmen C. Cabrera-Bravo, M. P.-Z.-S. (octubre de 2017). La gestion financiera aplicada a las organizaciones. Revista Científica, Dominio de las Ciencias., pp. 220-232.
- ✓ Castiblanco Aguirre, C., & Tobar Buitrago, S. (2021). Diagnóstico Financiero en Empresas y Microempresas Comerciales del Sector Textil en Bogotá durante el período de pandemia.
- ✓ Castillo, C., & Ospino, E. (2007). Diagnóstico Financiero E.S.E Hospital Central Julio Mendez Barreneche, Santa Marta.
- ✓ Castro Ruz, F. (1961). “Es indispensable planificar la economía, es indispensable usar de manera racional y planeada todos los recursos con que cuenta la nación”. Informe en la reunión sobre los planes para el Desarrollo Económico de la Nación en 1962, efectuada en el teatro Payret, 20 de octubre.
- ✓ Cesar Ruiz, E., & Vaca Jorge , E. (2016). Título de Tesis:Diagnóstico De La Organización Empresarial Y Plan De Negocio Para La Explotación Comercial De Carbón Activado En Industrias Tecsol Ltda. Universidad Distrital Francisco José de Caldas Facultad de Ingeniería Carrera: Ingeniería Industrial Bogotá.
- ✓ Chamorro, J., & Cárdenas Romero, H. (2017). ¿Un Diagnóstico Financiero brinda la información para que El Club La Pradera de Potosí, implemente procesos de planeación financiera, para afrontar los cambios económicos de la compañía?

- ✓ Chapi Choque, P., & Ojeda Julca, C. (2017). Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros. Editorial FFECAAT E.I.R.L Edición:1 / 2019 Materia: Contabilidad Páginas:538 Encuadernación:tapa blanca.
- ✓ Córdoba Padilla, M. (2012). Gestión financiera. Colección: Ciencias administrativas. ISBN:978-958-648-788-7, sitio www.ecoediciones.com, Ecoe.Ediciones,Ed.primer Bogotá.
- ✓ Demestre, A. (2007). Decisiones financieras. Colección de temas financieros. Capítulo VI: Gestión de existencias. . Primera Edición. Grupo Editorial Publicitario.
- ✓ Detquizan Zelada, G. (2020). Diagnóstico Financiero Para La Toma De Decisiones De Inversión Y Financiamiento En Activo Fijo En La Empresa Gh Bus Sac.
- ✓ Estrada López, V., & Monsalve Velásquez, S. (2014). Diagnóstico Financiero de la empresa PROCOPAL.SA Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Financiera Empresarial Universidad de Medellín Facultad de Ingeniería Especialización en gestión financiera empresarial Cohorte 47.
- ✓ Fajardo Ortiz, C. M. (2018). "Gestión Financiera Empresarial". Universidad Tecnica de Machala. EcuadorEditorial UTMACH. Coleccion Editorial Redes 2017. Primera Edicion en español. 183 paginas. ISBN: 978-9942-24-110-8.Publicación digital www.utmachala.edu.ec.
- ✓ Fajardo Ortiz, M., & Soto Gonzalez, C. (2018). Gestión Financiera Empresarial Editorial: Machala,Universidad Técnica de Machala URI:<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12487> ISBN:978-9942-24-110-8. Ediciones UTMACH. Colección de REDES .
- ✓ García Dihígo, J. (2018). Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas. Profesor Titular Univ. Matanzas, Cuba.
- ✓ García Gómez,, J., Alfonso Robaina, D., Pérez Mena, M., & Arritola Rodriguez, E. (2005). Procedimiento de diagnóstico para gestionar integralmente el cambio organizacional. Editorial Universitaria de la República de Cuba. Tipo de documento:artículo. Longitud:1730 palabras.Folletos Gerenciales(Vol. 9, Issue 1).
- ✓ García Pulido, E., & Terrones Alvarado, K. (2019). Diagnóstico Financiero Para Evaluar La Gestión Operativa De Las Ventas Al Crédito Y Su Impacto En El Cumplimiento De Las Obligaciones Financieras De La Empresa Comercial Rosoli Scrl.

- ✓ García, O. (2009). Administración financiera fundamentos y aplicaciones. Prensa Moderna .
- ✓ Gutiérrez Rodríguez , O., & Rojas Ortega, L. (2021). Diagnóstico financiero Empresa Uniformes Activa S. A. S.
- ✓ Haro de Rosario, A., & Rosario Díaz, J. (2017). Gestión Financiera ISBN:978-84-16642-62-5 Páginas:155 Formato:HTML5 – Streaming Editorial Universidad de Almería. www.unebook.es.
- ✓ Hernández, S. (1993). Metodología de la Investigacion. Editorial MC Graw-Hill, 2 da Edicion, Mexico.
- ✓ Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Universidad César Vallejo. Piura. Perú.
- ✓ Jackson, S. (2012). Administración: Un enfoque basado en competencias 11°. Edición. México: CENGAGE Learning.
- ✓ Jiménez Sánchez , J., Rojas Restrepo, F., & Ramírez Sánchez, D. (2016). Procedimiento de análisis económico- financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa.
- ✓ Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª edición. McGraw-Hill. ISBN 978-607-15-0759-4. México.
- ✓ Méndez Giraldo, G., & Alvarez Pomar, L. (2004). Diseño de prototipo diagnóstico para la pequeña y mediana empresa Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico y Bogotá. PYME. Enfoque mediante sistemas dinamicos Fondo de publicaciones Universidad Distrital Bogotá.
- ✓ Méndez Giraldo, G., Álvarez Pomar, L., & Kalenatic, D. (2005). Modelo de simulación dinámica para el diagnóstico de la PYME. ISSN: 0121-750X revista_ing@udistrital.edu.co Ingeniería, vol. 10, núm. 2, pp. 5-13 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498850161003>.
- ✓ Mendoza Rojas, M. (2016). Diagnóstico financiero para la empresa ENKA de Colombia S.A. Editores: Bucaramanga:Universidad de Santander.Especialización Gestión Estratégica en las finanzas URI

<https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/1225> Descripción General 61p.Cd
Colecciones:AAJA,Trabajos de Grado.

- ✓ Mendoza Rojas, M. (2016). Diagnóstico financiero para la empresa ENKA de Colombia S.A.
- ✓ Nava Rosillón, M. (2009). Análisis financiero. Una herramienta clave para un análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 48, pp. 606-628 ISSN: 1315-9984 rvgluz@yahoo.es.
- ✓ Oliveros Delgado, J., & Vargas Duque, N. (2017). Diagnóstico financiero de la Pequeña y Mediana Industria aplicando gerencia de valor.
- ✓ Ortiz Gómez, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial McGraw hill.
- ✓ Padrón, A. (1998). Límites de las políticas intervencionistas; caso de Venezuela, Argentina y Mexico. Revista de Economía., pp.133-164.
- ✓ Pizón Caycedo, J., & Cortés Gaitán, D. (2020). Diagnóstico Financiero Empresa "Xyz" Del Sector Manufacturero.
- ✓ Ramírez Bernal , J., & Gutierrez Gamez, L. (2020). Diagnóstico Financiero de tres empresas del sector hotelero del departamento del magdalena en el período 2013-2015.
- ✓ Revuelta Oramas, S. (2020). PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN EL HOTEL ACUAZUL, DE LA CADENA ISLAZUL.
- ✓ Roberto A. Gonzáles Castellanos, M. Y. (Diciembre de 2003). Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas. Matanzas, Matanzas.
- ✓ Rodríguez , G. (2018). Procedimiento para el estudio de factibilidad de proyectos de inversión de reemplazo o reposición.
- ✓ Sampieri Roberto, H. .. (enero de 1997). Metodología de la Investigación. MCGRAW-HILL - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.ISBN 968-422-931-3 3456789012 4.000 ejemplares.
- ✓ Sánchez Molano, N., Cárdenas González, P., & Sánchez Castillo, B. (2022 abril). Diagnóstico financiero de la empresa Casalimpia S.A pospandemia.

- ✓ Sánchez, F. (2004). Introducción a la Estadística Empresarial. Edición electrónica en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/index.htm>.
- ✓ Schroeder, R. (2005). Administración de las operaciones. Casos y conceptos contemporáneos. Editorial McGraw-Hill. México.
- ✓ Terrazas Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Revista PERSPECTIVAS, núm. 23. Universidad Católica Boliviana San Pablo. ISSN: 1994-3733. oswaguan@ucbcba.edu.bo. pp. 55-72. , Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>.
- ✓ Trujillo Mejía, A., & Agudelo Giraldo, S. (2019). Diagnóstico financiero y estrategias de mejoramiento en el desempeño de la empresa EMDEPSA S.A.
- ✓ Van Horne, J., & Wachowicz, Jr, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición PEARSON EDUCACIÓN, México, PEARSON.ED.Ed.

Anexos.

Anexo No.1. Cuestionarios para la autoevaluación del conocimiento, la información y la argumentación sobre la gestión financiera

Cuestionario para determinar el coeficiente de conocimiento o información (Kc).

En la Empresa Provincial de Transporte se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para la gestión financiera, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración en función de determinar el coeficiente de conocimiento o información (Kc), y conformar el equipo de trabajo para el desarrollo de la misma. Marque con una (X) su nivel de conocimientos, siendo 1 (menor) y 10 (mayor).

Características	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Competitividad como experto en temas financieros.										
Creatividad para solucionar las deficiencias en el área financiera.										
Intuición y capacidad de respuesta frente a situaciones que surjan y que afecten la gestión financiera de la organización empresarial.										
Nivel de participación en talleres, eventos y/o conferencias en temas relacionados con la gestión financiera.										
Actualización e información sobre gestión financiera en Cuba y el mundo.										
Capacidad para analizar e interpretar las herramientas financieras que sustentan la gestión financiera en la empresa.										
Conocimientos que posee sobre la planeación financiero.										
Experiencia en actividades relacionadas con la planeación financiera.										
Disposición a participar en investigaciones sobre planeación financiera.										
Profesionalidad para desempeñar su función en la empresa.										

Cuestionario para determinar el coeficiente de argumentación (Ka).

En la Empresa Provincial de Transporte se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de proponer un procedimiento para la gestión financiera, en organizaciones empresariales; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración en función de determinar el coeficiente de argumentación (Ka), y conformar el equipo de trabajo para el desarrollo de la misma. Marque con una (X) su nivel de argumentación.

Grado de influencia de los criterios / Expertos			
Fuentes de argumentación	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Estudios teóricos realizados sobre la planeación financiera.	0,30	0,20	0,10
Experiencia obtenida como profesional relacionada con la planeación financiera en organizaciones empresariales, como conferencista o docente.	0,50	0,40	0,20
Conocimientos de trabajos realizados sobre la planeación financiera, en el país.	0,05	0,05	0,05
Conocimientos de trabajos realizados sobre la planeación financiera en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Consultas bibliográficas realizadas sobre la planeación financiera, en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Intuición en la identificación y solución de problemas relacionados con la planeación financiera.	0,05	0,05	0,05
Total	1,00	0,80	0,50

Fuente: Elaboración propia .

Anexo No.2. Resultados de la aplicación del método de expertos para conformar el grupo de trabajo.

Categoría, Nombres y Apellidos	Kc	Ka	K	Nivel de Competencia	Experticia
Lic.Pedro F Rodriguez Cabrera	0,79	0,80	0,80	Media	Revisar coeficiente (K)
Lic.Jorge A Cuellar Valdez	0,85	0,70	0,78	Media	Revisar coeficiente (K)
Lic.Leticia Roman Martinez	0,84	0,90	0,87	Alta	Experto
Lic. Jesus Vequeli Reyes Osorio	0,83	0,90	0,87	Alta	Experto
Lic. Aliyanis Rodriguez Cabrera	0,97	0,80	0,89	Alta	Experto
Lic. Oomar A Niebla Amaro	0,76	0,80	0,78	Media	Revisar coeficiente (K)
Lic. Rene R Morales Gaitan	0,61	0,90	0,76	Media	Revisar coeficiente (K)
Ing Adriana Galbán Piferrer	0,73	0,80	0,77	Media	Revisar coeficiente (K)
Ing Roberto A Vernal Villena	0,86	0,86	0,80	0,83	Alta
Doct Geobel Quintero Hernandez	0,75	0,75	0,90	0,83	Alta
Tec Ramón Rodriguez Zamora	0,81	0,81	1,00	0,91	Alta
Ing Zaylis M Robaina Castañero	0,80	0,80	0,90	0,85	Alta
Lic. Violetaa Valmaña Vidal	0,86	0,86	0,80	0,83	Alta
Lic.Yaima Marrero Roque	0,72	0,72	0,80	0,76	Media
Lic. Nelson J Méndez Rodríguez	0,65	0,65	0,70	0,68	Media

Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 3 Cuestionario para determinar la pertinencia de la investigación.

Cuestionario para determinar la pertinencia de la investigación.

En la Empresa de Transporte Matanzas, se desarrolla una investigación, en el área de finanzas, con el objetivo de aplicar un procedimiento para el diagnóstico de la gestión financiera; motivado por la necesidad de contribuir a la mejora en los resultados de sus indicadores financieros. Para ello, se necesita de su colaboración y conocimiento de forma anónima y sincera, debido a que su criterio puede ser muy valioso.

A continuación, se presenta una ficha que recoge los datos de interés que evaluará la temática en cuestión.

1. ¿Es dirigente? ___ Si ___ No

2. Actividad que dirige _____

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en la actividad que realiza?

___ 0 a 5 años ___ 6 a 10 años ___ 11 a 20 años ___ 20 a 35 años

4. ¿Conoce usted qué es el diagnóstico financiero, en organizaciones empresariales? ___ Si ___ No

5. ¿Considera usted que es importante que se realice, periódicamente, el diagnóstico financiero en la empresa? ___ Si ___ No

¿Por qué? _____

6. ¿Existe una relación oportuna entre el diagnóstico financiero de la empresa y las inversiones que pretenden realizar en el futuro? ___ Si ___ No

Argumente _____

7. ¿Considera que la empresa posee facilidades para seguir invirtiendo?

___ Si ___ No

¿Por qué? _____.

8. Mencione 5 debilidades que presente la empresa actualmente, que le limite llevar al diagnóstico financiero.

Una vez mencionadas, evalúe del 1 al 5, siendo el 1 el valor máximo (más significativo) y el 5 el valor mínimo (menos significativo).

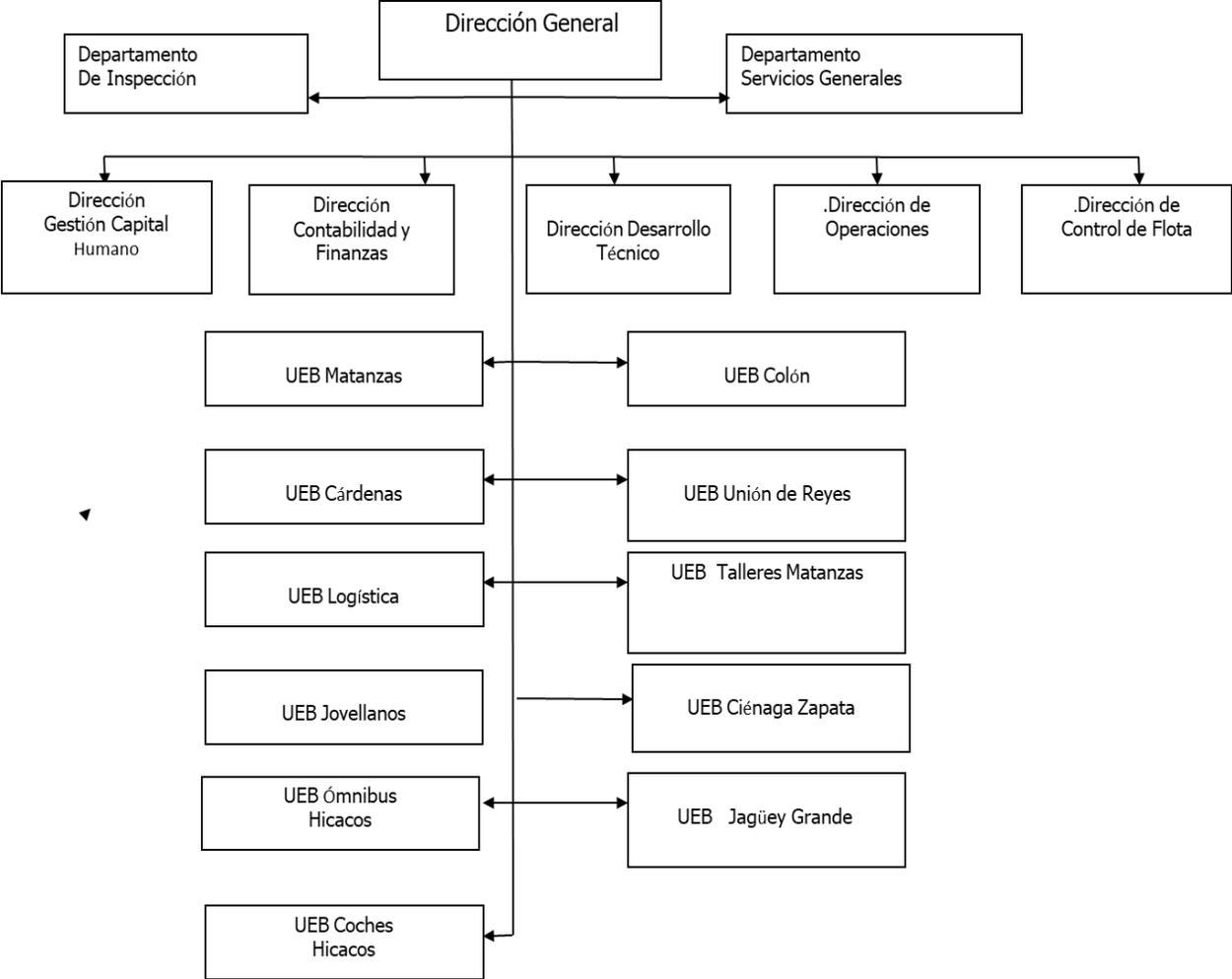
9. Considera Ud. pertinente realizar la presente investigación.

___ Si ___ No

¿Por qué? _____.

Muchas Gracias.

Anexo No.4. Estructura de la Empresa.



Fuente: elaboración propia.