**LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES. SUCURSAL ISLAZUL**

 FINANCIAL STATEMENTS IN DECISION MAKING. SUCURSAL ISLAZUL

**Liliana Ventura Suárez1 (ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6484-7129),**

**Luis Ernesto Camellón Curbelo2 (ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1327-0769)**

**Héctor Gabriel Cedeño Redondo3 (ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3377-905X)**

*1Estudiante de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Sancti Spíritus José Martí (Cuba)*

*2Delegación del MINTUR Sancti Spíritus (Cuba)*

**3***Estudiante de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Sancti Spíritus José Martí (Cuba)*

*E-mails: 1liliana.ventura.suarez@gmail.com, 2lcamellonc@gmail.com,* **3***hectorcedenoredondo@gmail.com*

Resumen

El nuevo modelo económico impone cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Para insertarse en el perfeccionamiento empresarial e integrarse a las políticas del nuevo Modelo de Gestión Económico, en la Empresa Islazul Sucursal Sancti Spíritus, constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros. Después de haber aplicado diversos instrumentos, se evidencia que existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa por lo que la investigación desarrolla un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la entidad. Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto. También se aplicó el cálculo porcentual y las tablas bivariadas. La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en los resultados económicos de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

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

**Abstract**

The new economic model imposes structural, functional, organizational and economic changes to achieve efficiency, effectiveness and control of resources. In order to be inserted in the business improvement and to be integrated into the policies of the new Economic Management Model, at the Islazul Sancti Spíritus Branch, the analysis of the main financial indicators is a priority. After having applied various instruments, it is evident that there is little clarity about the main economic and financial indicators, as well as their importance for the development of the company, so the research develops a procedure for the analysis of the financial statements, which facilitates the taking appropriate decisions in the entity. For the development of the exploratory study, the survey, the interview, the observation, the document analysis and the expert criteria are used as fundamental quantitative methods. The percentage calculation and bivariate tables were also applied. The research contributes to improving decision-making in the company based on economic-financial analysis, an issue that has a positive impact on its economic results, basically increasing its liquidity and efficiency indicators.

Keywords: economic analysis; efficiency; financial statements; decision making

**INTRODUCCIÓN**

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

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

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar las formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. El análisis financiero es de vital importancia puesto que constituye una vía que permite identificar las deficiencias en la entidad y se convierte en una herramienta eficaz para la toma de decisiones. (González, 2018).

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

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

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

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

La Empresa Islazul Sancti Spiritus, orientada al mercado interno, busca perfeccionar la gestión empresarial para lograr resultados financieros que permitan dar continuidad al desarrollo de la empresa, basado en los amplios atractivos turísticos de sus instalaciones y un colectivo de trabajadores comprometido y preparado profesionalmente y entre sus objetivos de trabajo está: Maximizar la eficiencia económica de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del país. Por estas razones, constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros.

Aunque se han mostrado avances en este sentido, aún existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa. No se aplica un procedimiento para el análisis de los Estados Financieros ni se profundiza en las causas de las desviaciones de los indicadores. A partir de la situación expuesta la presente investigación tiene como objetivo: desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la Empresa Islazul Sancti Spiritus.

Se utilizaron métodos: del nivel teórico: análisis y síntesis, inductivo-deductivo y sistémico. Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de expertos. También se aplicó el cálculo porcentual y las tablas bivariadas.

A través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre la implantación y desarrollo del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de decisiones, se contribuye al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

Se evidencia como significación social la posibilidad de la intervención de los dirigentes en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, a fortalecer el liderazgo de la dirección, a través de la inclusión en las decisiones de diferentes eslabones de mando, en la organización, en los diferentes trabajos en grupos, además a facilita elevar la eficiencia empresarial. La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en los resultados económicos de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

**DESARROLLO**

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

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

Según las Normas Cubanas de Contabilidad*,* “...los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los Estados Financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.” (MFP, 2005).

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

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

Vergara (2019) plantea que la evaluación y análisis de los estados financieros en las empresas se ha soportado históricamente en indicadores tradicionales, de gran utilidad para la toma de decisiones. Por ello deberán establecer y ofrecer información necesaria que permita evaluar el logro de los objetivos establecidos en la visión y los planes estratégicos de cada organización. Esto permite tomar decisiones estratégicas, financieras y económicas.

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

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

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización e invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control (Vergara, 2019).

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

La toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos con la misma. Responde a un proceso de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, al requerir educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero superior respecto de otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998); lo cual la propia experiencia en gestión ratifica.

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

El análisis económico financiero, representa una herramienta de control que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica; así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa; facilita, inversores y prestamistas, evaluar los objetivos a alcanzar acorde con las decisiones adoptadas, mediante la interpretación de ganancias obtenidas, las proyectadas para el futuro, la capacidad de pago, los flujos de fondos que genera la empresa y el desempeño competitivo de la misma.

**1.2 Procedimiento para el análisis de los estados financieros en la Sucursal Islazul Sancti Spíritus**

La investigación desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero.



**Esquema 1: Elaboración propia**

La primera etapaconsiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.

Posteriormente seordena la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa.

Por tanto la información se obtiene de los Estados Financieros que se relacionan a continuación:

* Estado de resultado.
* Balance General o Estado de Situación Financiera.
* Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
* Flujos de Efectivo.

Estos indicadores se analizan en tres dimensiones, económica, patrimonial y financiera.

En la tercera etapa se aplican los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, para determinar las fortalezas y debilidades en el período base o inicial, en lo posible se valoran estos indicadores desde el punto de vista tendencial.

A continuación se aplican técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.

La quinta etapa consiste en analizar cuáles son las decisiones a tomar o plan de mejoras a seguir durante el ciclo económico, para mejorar los resultados puntuales de los indicadores. Para el desarrollo de esta etapa también es vital el trabajo en grupo.

Y por último se procede a la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta qué punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.

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

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

El análisis económico financiero, representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa, también como la posibilidad que le facilita a los inversores y prestamistas de evaluar los objetivos a alcanzar acorde a las decisiones adoptadas, esto mediante la interpretación de las ganancias obtenidas, las proyectadas para el futuro, la capacidad de pago, los flujos de fondos que genera la empresa y el desempeño competitivo de la misma.

En la tabla 1 se muestran los principales indicadores económicos de la Empresa Islazul Sucursal Sancti Spíritus en el primer semestre del año 2019 y 2020. En el año 2019 se obtienen ingresos totales que ascienden a $3.363.265.49 MT con una tendencia decreciente con relación a igual período del año anterior de $ 2.106.574.12 MT debido a una disminución de la comercialización de los productos turísticos causada por la presencia en el territorio nacional del COVID-19.

**Tabla 1** Análisis de los ingresos totales moneda total.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Real Primer Semestre 2019** | **Real Primer Semestre 2020** | **Variación** |
| **Ventas netas** |  $ 3.268.589,08 | $ $ 2.020.635,57 |  **$ (1.247.953,51)** |
| **Otros ingresos** |  94.676,41 | 18 85.938,55 | **$ (8.737,86)** |
| **Total ingresos** |  **3.363.265,49**  | **2 2. 106.574.12** | **$ $ (1.256.691,37)** |

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2019 y 2020.

Como se aprecia a continuación en ambos períodos el comportamiento de los costos y gastos es aparentemente favorable, ya que de un período con respecto a otro disminuyen los mismos, pero también disminuyó la oferta de servicios por lo que no se hizo necesario incurrir en costos y gastos programados en el período. De igual forma es un resultado alentador dado a que se han encarecido los insumos y se ha sabido manejar bien estas cuentas por parte de la dirección de la Empresa.

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores** | **Real Primer Semestre 2019** | **Real Primer Semestre 2020** | **Variación** |
| **Costo total** |  $ 2197645,6 |  $ 1.603.214,8 | $  **(594430,8)** |
| **Gasto total** |  1.026.996,8 |  752.340,43 |  **(274656,37)** |
| **Total** | $ **3224642,4** | $ **2355555,23** | $ **(869087,17)** |

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

**Tabla 3** Análisis del Capital de Trabajo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Capital de Trabajo** | **Primer Semestre 2019** | **Primer Semestre 2020** |  **Variación** |
| **Total de activo circulante – total de pasivo circulante** |  $1 260 644.11 $ 311 641.37 |  $1 508 474.67  $ 620 484.84 |  |
|  | **$ 949 002.74** | **$ 887 989.83** | **$61012.91** |

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

La entidad presenta una disminución en su Capital de Trabajo debido al incremento del Activo Circulante y del Pasivo Circulante, a pesar de no haber tenido este semestre tantos ingresos como el primer semestre del 2019.

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

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Liquidez General** | **Primer Semestre 2020** | **Primer Semestre 2020** | **Variación** |
| **Activo Circulante / Pasivo Circulante**  | $ 1 260 644,11$ 311 641,37 | $1 508 474,6$ 559 890,02 |  |
|  | **$4,10** | **$2,70** | **1,4** |

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

Como se aprecia con anterioridad en ambos períodos la empresa contó por cada peso de deuda a corto plazo con $4.10 y $2.70 respectivamente, lo que significa que el resultado mejora de un período con respecto al otro. Cuando se analiza el comportamiento de esta razón se puede evaluar que en el año 2020 hubo un decrecimiento de la misma con respecto al año 2019 en $1.4 debido a una disminución en la disponibilidad de efectivo en el 2020 con respecto al 2019. A pesar de esto no se afectó el pago a las deudas a corto plazo.

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Prueba Ácida** | **Primer Semestre 2020** | **Primer Semestre 2020** | **Variación** |
|  **Activo Circulante – Inventarios/Pasivo Circulante****(Veces)** | $1260644,11-$79927711/$559890.02 | $1508474,6-$920856.30/$559890.02 |  |
| **2.25 Veces** |  **1.05 Veces** | **1.20** |

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

Como se aprecia en la tabla anterior en el 2019 los activos líquidos cubren 2.25 veces el pasivo circulante, esta situación disminuye en el 2020 en 1.05 para una diferencia de 1.20 veces, la causa principal está dada en la existencia de inventarios ociosos y a la baja comercialización del turismo en ese período, aunque no ha impedido a la entidad efectuar sus pagos.

**Tabla 6** Análisis de la razón Rentabilidad Económica

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rentabilidad Económica** | **Primer Semestre 2020** | **Primer Semestre 2020** | **Variación** |
| **U.A.I.I/Activos Totales Promedio** **(%)** |  $1 662 944.89 $ 2 307 526.33 |  $ 2 022 505.07 $ 2 713 965.14 |  |
|  | **0.72 %** | **0.74%** | **0.02** |

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

El resultado obtenido expresa la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades a partir de los activos invertidos significando que se incrementa 0.02 debido a la gestión de ventas de empresa, la disminución de gastos y la aplicación de estrategias comerciales para seguir obteniendo ingresos a pesar de la difícil situación económica y epidemiológica del país.

El análisis económico financiero realizado, expone la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, mostrando el mejoramiento de los indicadores y razones.

Posteriormente se aplica el Diagrama Causa-Efecto que se utiliza para detectar las posibles causas del problema específico y hacer posible reunir todas las ideas desde diferentes puntos de vista a fin de descubrir su raíz o sus raíces, en este caso la reducción de la liquidez

Esquema 2 Diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia

El análisis económico financiero muestra la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, mostrando el mejoramiento de los indicadores y razones financieras evaluadas, lo que permitió junto al diagrama Ishikawa que la dirección de la entidad pueda contar con herramientas efectivas en el proceso de toma de decisiones. Esto permitió elaborar el siguiente plan de acción:

**1.4 Plan de acción para la optimización de la toma de decisiones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Problema**  | **Causas**  | **Estrategias**  |
| Decrecimiento de la liquidez y los ingresos | No otorgamiento de préstamosIncumplimiento de las ventas en las cinco unidades empresariales de baseLentitud en el otorgamiento de financiamiento por la Casa MatrizFalta de proveedores para determinados productos | Establecer mecanismos adecuados para la gestión de recursos financieros, la gestión de ventas y la diversificación de los proveedores. |
| Existencia de inventarios ociososRetribución salarialEstimulo materialAcceso a mercados | Establecer políticas que permitan la adecuada rotación de inventarios.Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales. |
| Falta de un procedimientoComunicaciónControlPlanificaciónEvaluación del desempeño  | Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los mecanismos de planificación y control en la entidad. |
| Personal no calificadoDesmotivaciónFalta de entrenamientoFalta de conocimiento económico y jurídico | Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica.Establecer alianzas con el sindicato y la administración para el estímulo a los trabajadores.Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable. |

Elaboración propia

**CONCLUSIONES**

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

2-En el diagnóstico realizado a la sucursal Islazul Sancti Spíritus se evaluaron indicadores económicos y financieros que permitieron establecer el estado actual en la gestión de esta entidad, con resultados satisfactorios de forma general.

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

4-Los ingresos y la liquidez general muestran un ligero deterioro de una etapa con respecto de la otra. El diagrama Ishikawa permitió determinar las principales causas de esta situación y proponer un plan de acción, en función del mejoramiento de la situación económico financiera de la entidad.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

SUCURSAL ISALZUL SANCTI SPÍRITUS (2019). *Estados financieros enero-diciembre*

SUCURSAL ISALZUL SANCTI SPÍRITUS (2020). *Estados financieros enero-diciembre*

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

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

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

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

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

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

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

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