


# Procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero en la sucursal 7481 BANDEC Granma


Artículo  
arbitrado

*Procedure to perfect the financial economic analysis  
in the branch 7481 BANDEC Granma*


MARIANELA DULCE PÉREZ YERO <sup>1</sup>

 <http://orcid.org/0000-0003-1006-6663>

REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL <sup>2</sup>

 <http://orcid.org/0000-0002-9323-2251>

JOSEFINA TORRES MORA <sup>3</sup>

 <http://orcid.org/0000-0002-3060-4900>

BANDEC, Granma, <sup>1</sup> Universidad de Granma<sup>2</sup>

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba<sup>3</sup>

mperezyero@gmail.com<sup>1</sup>, rleonl@udg.co.cu<sup>2</sup>, josefina.cmg@anec.cu<sup>3</sup>

## RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo diseñar, en la entidad antes mencionada, un procedimiento dirigido a perfeccionar el análisis económico financiero. Para el desarrollo del mismo se aplicaron métodos y técnicas que permitieron profundizar en el problema planteado y arribar a conclusiones debidamente fundamentadas. La investigación se estructuró en tres capítulos y en un primer momento se expusieron los criterios autorales de mayor relevancia sobre la gestión financiera, su importancia, relación con el Análisis Económico Financiero y particularidades en las Instituciones Financieras Bancarias cubanas. En una segunda parte, se expuso el procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero partiendo de la caracterización de la entidad con énfasis en las particularidades de la actividad que realiza y su organización. Para finalizar, se demostró la factibilidad del procedimiento propuesto a partir de su aplicación en la Sucursal objeto de estudio. Entre las conclusiones se estableció que la gestión financiera operativa es un aspecto de vital importancia dentro de la actividad bancaria cubana y en ella juega un papel preponderante un correcto análisis económico financiero, para mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente. Finalmente, se definieron un conjunto de recomendaciones válidas para aplicar y perfeccionar dicho procedimiento.

**Palabras claves:** análisis económico financiero, gestión financiera, toma de decisiones, gestión financiera eficiente.

**Código JEL:** M41 Contabilidad

Citar como (APA):

Pérez Yero, M.D. & Otros (2022) Procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero en la sucursal 7481 BANDEC Granma. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 6 (2), 1-16. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/03\\_V6N22022\\_MDPYyOtros](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/03_V6N22022_MDPYyOtros)

## ABSTRACT

*Present it investigation you aim at designing, at the above-mentioned entity, a procedure addressed to make the financial economic analysis perfect. For the development of the same methods and techniques that they enabled deepening in the presented problem and arriving at conclusions properly based were applicable. Investigation was structured in three chapters and in a first moment autorales of bigger relevance on financial management, his importance, relation with the Financial Economic Analysis and particularities in the Banking Financial Institutions exposed criteria themselves Cubans. In a second part, the procedure to make perfect the financial economic analysis departing of the characterization of the entity with emphasis in the particularities of the activity that you accomplish and his organization was exposed. In order to finalize, the object of study demonstrated the feasibility of the procedure proposed as from his application in the Filial itself. Enter the findings the Cuban established that the operating financial management is an aspect of vital importance within the banking activity and in her you play a preponderant paper a correct financial economic analysis, for the better the process of take of decisions and achieving an efficient financial management. Finally, they defined as been worth set of recommendations to be applicable and to make the aforementioned procedure perfect.*

**Keywords:** *Financial economic analysis, financial management, take of decisions, efficient financial management.*

## INTRODUCCIÓN

Un elevado grado de incertidumbre existe en la economía mundial actual, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente para ser mejores en el futuro y para actuar en consecuencia se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a un mejor desarrollo.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente, descubrir y movilizar las reservas internas. Las herramientas del análisis económico financiero se dedican principalmente a una evaluación histórica de la empresa, la esencia del análisis es elaborar los indicadores esenciales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma.

Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas. Siguiendo estas valoraciones, y considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario conocer las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal.

En tal sentido Miguel Ángel Benítez expresa:

*"La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico operativo de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y, por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar". (Benítez, 1997: p.12)*

Diversos estudios se han enfocado en analizar los factores que influyen en la eficiencia de los bancos, entre los que se encuentra Rodríguez y Venegas (2010); Rasidah y Mohd (2011); Curak(2012); Marte Barrera (2013); Okoth (2013); Petria, (2013); Tiberiu (2015); García (2016) y Giménez

(2016), donde se hace referencia a factores internos relacionados con la administración gerencial en base a indicadores financieros, así como factores externos relacionados con indicadores macroeconómicos y jurídicos.

## DESARROLLO

El Análisis Financiero. Su Importancia en Instituciones Financieras Bancarias

Partiendo de que “análisis” es la distinción y separación de un todo, hasta llegar a conocer sus orígenes, principios o elementos que lo forman y del criterio de los autores de asumir el término “análisis financiero” cuando se trate del análisis de los Estados Financieros y de las informaciones complementarias a ellos, referimos algunas definiciones.

Hernández (2005), define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.

Rubio (2007), enfoca el análisis financiero como un proceso que consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones; puesto que, la información registrada en los estados financieros por sí sola no resulta suficiente para realizar una planificación financiera pertinente o analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación financiera de la empresa.

Para Zapata (2017), el análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos de complementarios como los presupuestos que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica financiera, presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa también es un patrón de comparación a nivel sectorial y de tendencias.

En efecto, el análisis financiero es una herramienta clave para el manejo gerencial de toda organización, ya que contempla un conjunto de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información contable, económica y financiera que, una vez procesada, resulta útil para una toma de decisiones con mayor facilidad y pertinencia, unido a que permite comparar los resultados obtenidos durante un lapso de tiempo determinado y con los resultados de otros negocios similares.

Con base a estas afirmaciones, se deduce que el análisis financiero es una fase gerencial que abarca varias etapas. Inicialmente, se centra en la utilización y conversión de la información contable registrada en los estados financieros; posteriormente, se emplea como herramienta para seleccionar la información más adecuada, prevenir situaciones contraproducentes y predecir el futuro, mediante el cálculo de indicadores y la aplicación de técnicas específicas; y por último, llega al diagnóstico y evaluación de las condiciones económicas y financieras en las cuales se encuentra operando la organización.

En este contexto, los objetivos del análisis financiero están encaminados a analizar las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la entidad; evaluar su

situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos; verificar la coherencia de la información contable con la realidad de la institución; identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos pertinentes y orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva.

Los indicadores financieros aparecen como una alternativa para evaluar la gestión de las entidades bancarias (Biondi, 2012), ya que permiten obtener datos que resultan ser imprescindibles en la evaluación y medición de los resultados, mediante el aporte de medidas útiles en el proceso de toma de decisiones; así mismo, los cálculos realizados llevarán a establecer nuevos indicadores. De esta manera, los indicadores pasan a convertirse en un instrumento de gestión que se adapta a las necesidades de la gerencia, para ofrecer datos relevantes sobre la entidad (Balasundaram, 2009); de ahí, la conveniencia de su inclusión como información complementaria que permite a los usuarios disponer de datos adicionales que apoyen el proceso de evaluación.

Los indicadores usados para el análisis financiero son muy diversos y pueden ayudar a medir aspectos tan variados como la liquidez, la rentabilidad o la capacidad de pago (Marín Hernández, et al., 2004). En el sector bancario los grupos de indicadores que destacan en el análisis están agrupados en los indicadores de: rentabilidad, calidad de la cartera de préstamos, eficiencia y liquidez.

Por lo general las instituciones financieras son todas las organizaciones que se especializan en la creación, venta y compra de títulos de crédito, los cuales son denominados activos financieros para los inversionistas, instituciones como, por ejemplo: los bancos comerciales, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguros, etc.

Un banco es un tipo muy especial de empresa, en la cual se capta dinero del público y este es dado en préstamos a terceros, conjuntamente con recursos propios de la entidad, quienes pagan intereses por el uso del dinero. Así, usualmente los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos de personas naturales y jurídicas). Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación de sus indicadores de eficiencia y rentabilidad.

Un correcto análisis financiero de una institución bancaria constituye una herramienta de eficiencia operativa que permitirá evaluar su rendimiento y dará los instrumentos necesarios para una toma de decisiones adecuada encaminada a su desarrollo.

#### Particularidades del Análisis Financiero en Instituciones Financieras Cubanas

El análisis financiero de una institución bancaria puede ser realizado por la propia entidad o por terceras personas, cada una de ellas motivadas por sus propios intereses. En Cuba esa labor de vigilancia y regulación está a cargo de instituciones como la Superintendencia Bancaria y el Banco Central (González-Duany, 2017).

En los bancos los estados financieros comprenden un Estado de Situación, un Estado de resultado, un Estado de Cambios en la Posición Financiera, un Estado de Flujo de Efectivo, Estados Complementarios, así como notas y cualquier otro material explicativo que forme parte integrante de los estados Financieros, además de otras informaciones requeridas por el Banco Central de Cuba (Garayburu, 2006).

El Balance General.

Según las disposiciones de supervisión bancaria, los Balances Generales de las instituciones financieras en Cuba pueden presentarse, de forma abierta, atendiendo a los tipos de moneda que esté autorizada a operar por la licencia otorgada por Banco Central.

Los activos de una institución bancaria deben ordenarse en el Balance General según su liquidez. Un activo será más líquido en la medida que sea más fácil su transformación en dinero. Los pasivos, por su parte, se presentan atendiendo a su exigibilidad, es decir, la posibilidad de que los acreedores soliciten la devolución de los fondos o recursos con los cuales se financia la institución.

Las partidas del Balance General se agrupan para su mejor análisis, atendiendo al efecto que tendrán las mismas sobre los resultados de la institución, medidos por las utilidades: siguiendo este criterio los activos se agrupan en activos productivos e inmovilizados y los pasivos con o sin costo.

El Estado de Resultado.

El análisis del estado de resultados sirve para profundizar en las causas que originaron el comportamiento de la cuenta de resultados a partir de la evolución de los ingresos y gastos del período, realizando comparaciones con relación a los resultados obtenidos en el mes anterior e igual período del año precedente.

Indicadores de gestión.

Representan una razón matemática que vincula diferentes rubros que integran un estado financiero con fines comparativos y que comprende la recopilación, interpretación y comparación de la información resultante de la operación de una empresa en un determinado momento o su comportamiento histórico durante un período de tiempo.

Indicador de rentabilidad: muestra los resultados financieros reales de la gestión de las instituciones en relación con la magnitud de los recursos de que dispone e indica la efectividad de esta en generar ingresos netos.

Antecedentes Metodológicos del Análisis Financiero en la Actividad Bancaria.

Se realizaron búsquedas en internet sobre trabajos de investigación que tengan o guarden estrecha relación con el análisis financiero en la actividad bancaria. A continuación se mencionan algunos, que han servido de marco referencial para la elaboración de las bases teóricas y prácticas del presente trabajo basado en referentes teóricos internacional:

- Erika Condori Queque (Perú, 2015): "Situación económica - financiera y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la caja rural de ahorro y crédito los andes s.a. periodos 2012-2013".
- Este estudio de investigación tiene como objetivo general: Analizar y Evaluar la situación económica - financiera y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. (2012-2013), donde se concluye que existen dificultades en la toma de decisiones por parte de los gerentes debido al incumplimiento de las características cualitativas de la información financiera, que la rentabilidad bajo a pesar de que los gerentes consideran que fue un mejor año y que el método Dupont es sintético y didáctico para la toma de decisiones.
- Carlos Ochoa-González, Ana Sánchez-Villacres, Jaime Andocilla- Cabrera, Hugo Hidalgo -Hidalgo y Deysi Medina-Hinojosa (Ecuador, 2018): "El análisis financiero como

herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro”.

Su objetivo es demostrar la importancia y utilidad del análisis financiero como herramienta básica para que la gestión financiera en una entidad sea eficiente, considerando el estudio de las razones financieras que permitan que en un negocio se detecte a tiempo sus deficiencias en el proceso contable.

Concluye que análisis financiero es una herramienta que logra una gestión financiera eficiente; en el cual nos permite llevar un control adecuado del uso de los activos y de los recursos financieros que están destinados para las inversiones, a través de un análisis profundo que permita visualizar los recursos propios o provenientes de terceros que tiene la empresa. Además se requiere de personal de alto nivel en el área financiera, que efectúe el análisis financiero, para que pueda aplicar técnicas y procedimientos analíticos adecuados que permitan obtener excelentes resultados y alcanzar el objetivo de evaluar el entorno económico y financiero de la empresa, detectar algún obstáculo que legara a existir, además tomar decisiones certeras para implementar acciones correctivas, que permitan alcanzar un desempeño financiero efectivo que lleve a la entidad a una ganancia creciente en el corto o mediano plazo.

- Roberto Álvarez (Venezuela, 2017): “Gestión financiera e indicadores de gestión de la banca universal venezolana”.

Este trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión financiera y los indicadores de gestión de la banca universal venezolana y concluye que esta presenta un alto dominio de la misma, ya que emplea planes financieros tanto a corto como a largo plazo. En referencia a los indicadores de gestión, se concluyó que aplican indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para medir el uso de sus recursos y el grado de cumplimiento de sus objetivos. Se recomendó, continuar aplicando planes financieros a corto y a largo plazo que garanticen su permanencia en el mercado, así como seguir aplicando los diferentes indicadores de gestión con el fin de controlar la ejecución de sus actividades.

- Marbelis Alejandra Nava Rosillón (Venezuela, 2009): “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente”.

El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente y concluye que es necesario que los empresarios venezolanos deben estar dispuestos a asumir los cambios existentes en el entorno financiero, estar a la vanguardia de todas las herramientas gerenciales que permitan analizar ampliamente la actividad que realizan, para conocer en qué condiciones está operando su empresa y como deben enfrentar el futuro, y así lograr una gestión financiera eficiente, lo cual requiere la aplicación del análisis financiero, ya que se trata de un proceso de reflexión que lleva a evaluar cualitativa y cuantitativamente desde el punto de vista financiero la empresa en el presente y en el pasado, determinar los resultados de sus operaciones, estimar su situación y su actuación en el futuro.

De carácter nacional se puede referenciar el trabajo desarrollado por un colectivo de autores que a continuación se relacionan:

- Osday Iraelio Zulueta Gavilanes, Happy Salas Fuente, Carlos Alejandro Díaz Schery y María Elena Zequeira Álvarez (2017): “El método Camel un instrumento para el análisis financiero en las Instituciones Bancarias Cubanas”.

Este trabajo tuvo como objetivo general diseñar un procedimiento basado en el método CAMEL para el análisis financiero de las instituciones bancarias cubanas que fortalezca los procesos decisorios, el cual arribó a las siguientes

#### Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación son operaciones que se utilizan para corroborar una hipótesis o teoría concebida con anterioridad. En un primer momento se estudiaron los referentes nacionales e internacionales para conocer la evolución, características y tendencias relacionadas con la calidad en la prestación de los servicios por parte de los bancos e instituciones financieras, así como lograr un diseño sencillo y adecuado de un procedimiento para la evaluación de la calidad que responda a las características del sector bancario cubano.

Para diagnosticar el análisis financiero que realiza la entidad objeto de estudio se utilizaron los métodos de observación directa y revisión documental con las técnicas de encuesta y entrevista.

La observación directa permitió conocer las características de la sucursal, así como, los pasos que se realizan para el análisis de la situación de la actividad económico financiera, el grado de utilización de las herramientas y técnicas existentes y la incidencia del análisis para ayudar a la toma de decisiones.

Se examinaron los informes del análisis financiero realizado mensualmente durante el año 2020 y las actas de los consejos de dirección donde estos se presentaron.

La encuesta fue elaborada con el objetivo de evaluar el conocimiento que poseen los trabajadores de la sucursal 7481 sobre la importancia del análisis económico-financiero

Para determinar el nivel cognoscitivo que tienen los directivos acerca de la necesidad del análisis económico financiero se entrevistaron los integrantes del Consejo de Dirección de la entidad y a dirigentes de áreas que tributan al análisis económico financiero

Se utilizó un diagrama de causas y efecto para profundizar en las insuficiencias lo cual permitió buscar las posibles soluciones al objeto de estudio

Finalmente se utilizó el criterio de expertos con el fin de validar el procedimiento para el análisis financiero en la Sucursal 7481 de BANDEC.

Procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero en la Sucursal 7481 de BANDEC

La propuesta está encaminada al diseño de un procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero de la sucursal 7481 de BANDEC, que fortalezca los procesos decisorios y ofrezca una respuesta favorable a los problemas y retos que plantea el análisis situacional realizado en lo referente al marco teórico, normativo y organizacional que caracteriza la temática estudiada.

El propósito principal del procedimiento es:

- Dotar a la sucursal de una herramienta que le permita realizar un análisis económico financiero de manera integral, con el empleo de las técnicas existentes, para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones.

El procedimiento diseñado se sustenta en los siguientes principios:

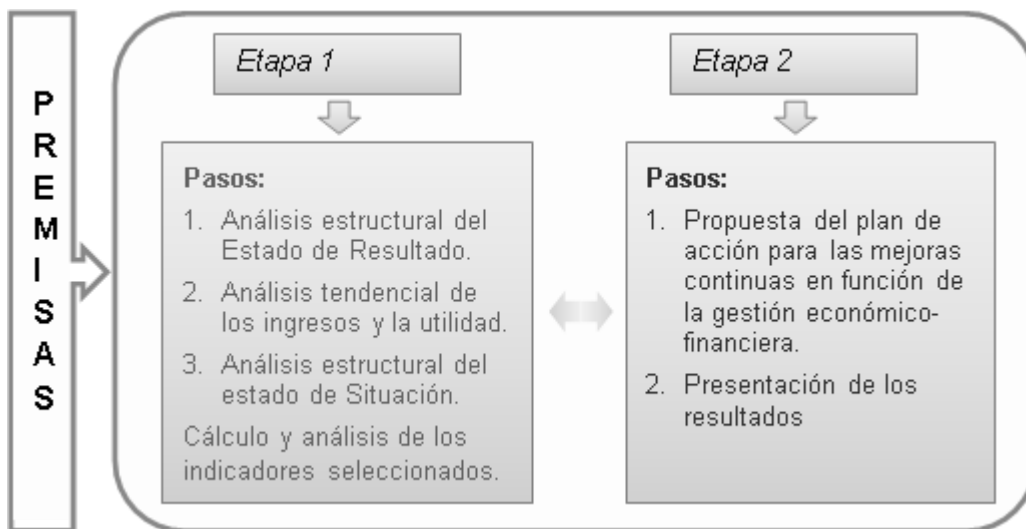
- Punto de conexión para la toma de decisiones: enfoca sus objetivos estratégicos hacia el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de problemas específicos del análisis financiero. Se nutre de informaciones relevantes que aporta el sistema de información contable, contribuye a la detección de problemas, a establecer prioridades y a seleccionar la decisión que conduzca al perfeccionamiento de la actividad bancaria.

- Sencillez: el procedimiento se caracteriza por el fácil manejo de la información y la poca complejidad de los procesos de recolección, registro, clasificación y evaluación de las variables relacionadas, de modo que posibilite a los diferentes usuarios la comunicación de información de carácter multidimensional con mayor claridad. Este principio de sencillez no limita la profundidad y el nivel de exactitud de la información registrada y exteriorizada en las distintas fuentes.
- Amplitud: se profundiza en las dimensiones que pueden influir en el análisis financiero con enfoque integral. El método se sostiene sobre las informaciones relevantes para la toma de decisiones, potencia las decisiones en el plano operativo, y fortalece la posición táctica de la institución bancaria respecto a su desempeño.
- Adaptabilidad: las propias características que posee el procedimiento le imprimen la adaptabilidad necesaria para analizar el desempeño de una sucursal bancaria con enfoque integral, lo que determina su nivel de aplicabilidad y generalización.
- Anticipación: se relaciona directamente con la actitud estratégica de los decisores porque avizora el futuro, y simula el comportamiento de las dimensiones que conforman los indicadores que determinan la situación financiera de la entidad. Provee de informaciones que facilitan actitudes proactivas, anticipadoras, y la corrección y prevención de las decisiones.
- Confiabilidad: radica, en la aplicación de la metodología de investigación científica como soporte para relevar la información y análisis de las variables necesarias; supone un cierto nivel de conocimiento teórico acerca de los procesos que se investigan, y un correcto análisis de los resultados.

Para su elaboración, se tuvieron en cuenta cuatro premisas fundamentales:

1. La percepción sobre la necesidad del análisis económico financiero por parte de los directivos y trabajadores.
2. La importancia de un correcto análisis económico financiero a corto plazo y su vínculo con el proceso estratégico de la entidad.
3. El fortalecimiento del control como un elemento que transversaliza todo el procedimiento.
4. La evaluación de los resultados, conducente al proceso de toma de decisiones y de futuros ajustes dirigidos a la estabilidad económico financiera.

En el procedimiento se definen dos etapas que conforman la propuesta y estructura del análisis, y dentro de cada una de ellas se establecen los pasos constitutivos que, con una secuencia lógica, posibilitan el análisis económico financiero, a partir de los referentes teóricos establecidos en el Capítulo 1 ( ver Figura ).



**Figura 5.** Propuesta de procedimiento para perfeccionar el análisis económico financiero de la Sucursal 7481 de BANDEC

A continuación se detalla el contenido de cada paso:

Etapa 1.

El objetivo de esta etapa es realizar un análisis sistémico y abarcador de la situación económico financiera que presenta la entidad, determinando las causas que inciden en su estado actual.

Es una etapa constructivo-analítica donde se realizan todos los cálculos y valoraciones para obtener una información detallada acerca de los elementos que componen el Estado de Resultado y el Estado de Situación y su incidencia en el resultado de la entidad.

Para ello se establecerán, analizarán y construirán los datos, teniendo en cuenta los diferentes conceptos y supuestos acerca del tema sobre la base de una lógica de análisis coherente y eficiente.

La responsable de esta etapa será el área contable.

Paso 1. Análisis estructural del Estado de Resultado.

El análisis del Balance General o Estado de Resultado, permitirá obtener información relevante de la situación económica de la sucursal, profundizando en las causas que originaron el comportamiento de la cuenta de resultados del período.

En este paso se realiza el análisis de ingresos, gastos y utilidad, considerando las posibles variaciones o fluctuaciones al compararlos con el mes anterior y con igual periodo del año precedente, para determinar cuáles son favorables o no a la entidad y hallar sus causas. Además se comentará el cumplimiento del plan económico aprobado para el período.

Paso 2. Análisis tendencial de los ingresos y la utilidad.

La realización de este análisis tiene el objetivo de determinar la trayectoria de los ingresos y la utilidad, con el propósito de identificar su comportamiento o tendencia propiamente dicha, y así tomar medidas al respecto o para proyectar posibles resultados futuros, ya que el cumplimiento de estos indicadores forman parte de uno de los principales objetivos estratégicos de la entidad.

El análisis de tendencias permite una mejor comprensión de las políticas y parámetros seguidos por la administración de la entidad, que han originado los cambios relevantes observados a lo largo del periodo en estudio. Esta observación, enmarcada dentro del entorno económico en

el cual desarrolla sus actividades la sucursal, permitirá identificar cómo sus directivos han manejado los problemas y aprovechado las oportunidades.

Para ello, se escogerán los datos de los ingresos y utilidades correspondientes a cinco años, tomando como año base el menor de ellos.

### Paso 3. Análisis estructural del Estado de Situación.

El objetivo de este paso es conocer la situación financiera de la institución y determinar las causas que dan origen a los resultados no favorables.

El análisis debe comenzar con una valoración de la evolución de activos, pasivos y patrimonio con relación al mes anterior e igual período del año precedente.

La comparación respecto al mes anterior ayuda a identificar posibles errores de registro al analizar variaciones significativas o que no se corresponden con los movimientos conocidos de los flujos financieros de la institución, respecto al año precedente permite relacionar los cambios en el entorno con las tendencias que registran los diferentes grupos de cuentas.

A continuación se señalarán los tipos de activos y pasivos fundamentales que influyen sobre las variaciones totales, así como los cambios en su composición, destacando especialmente la evolución que han experimentado los activos productivos y los pasivos con costo, comentando sus efectos sobre los resultados de la institución presentes y futuros.

En cada caso se determinarán las principales partidas que determinan la variación del indicador con relación al mes anterior y con igual periodo del año precedente.

Entre los activos productivos es fundamental el análisis de la cartera de préstamos en su clasificación atendiendo a los niveles de riesgo, que brinda una información más completa de su calidad y las previsiones sobre su posible evolución en la categoría de morosa o vencida.

Se realizará una valoración general de las causas fundamentales que inciden en los niveles de riesgo altos e irre recuperables, nominalizando los casos más connotados atendiendo a su importe, tiempo que lleva en esa clasificación u otras características significativas.

En los activos improductivos el análisis del efectivo en caja y bóveda debe partir de la premisa de que los niveles de efectivo que tenga la oficina deben ser los mínimos indispensables para garantizar el servicio y que todo lo que exceda esos niveles constituye una inmovilización de recursos que incide sobre los resultados de la institución.

Para los préstamos no redituables<sup>1</sup> debido a su impacto en los resultados de la institución es conveniente realizar una valoración sobre su evolución y perspectivas, así como de las gestiones realizadas y las posibles a ejecutar para reducir el nivel de exposición de la oficina a los mismos.

En el análisis del grupo de activos inmovilizados se debe evaluar el grado de envejecimiento de los diferentes activos fijos disponibles en la entidad, agrupados por tipo.

En el análisis estructural de los pasivos se identificarán los factores que mayor influencia aportan en la evolución de los diferentes segmentos de agrupación (pasivos con costo y pasivo sin costo).

En los con costo, se analizarán con mayor profundidad los que tienen una participación superior.

---

<sup>1</sup> Financiamientos que tienen como característica común que no generan intereses, ya sea por decisiones del Gobierno, previamente coordinado con el BCC, por estar clasificados con riesgo alto e irre recuperable, u otros debidamente autorizados por el nivel correspondiente.

Paso 4. Cálculo y análisis de los indicadores financieros.

Los indicadores financieros, también llamados razones o ratios financieros, permiten analizar el estado o salud financiera en el que se encuentra la entidad, en relación con los niveles óptimos definidos para ella, lo cual posibilitará determinar las fortalezas o debilidades que esta presenta, en su gestión financiera operativa.

En este paso, se calcularán y analizarán indicadores<sup>2</sup>, que pueden ser obtenidos a nivel de sucursal, realizando comparaciones con igual período del año anterior (ver Anexo 4).

Para representar los resultados con una mejor estructuración, teniendo presente la necesidad de expresar las metas de los indicadores en términos cuantificables, y así ser medidos por el sistema de control se crea una carpeta de indicadores, que incluye una lista completa de sus características, con el fin de presentar a los directivos y trabajadores su base y fundamentación. El modelo<sup>3</sup> utilizado, con los datos de cada indicador, se muestra en el Anexo 5.

Etapa 2.

La finalidad de esta etapa es lograr un análisis objetivo e integrado que brinde los elementos necesarios y suficientes para la toma de decisiones en la organización. Para conseguir que las soluciones ofrecidas sean de conjunto y no parcializadas, se propone instituir un Comité Económico Financiero.

En esta etapa se plantea además establecer los momentos (reuniones, órganos colegiados de dirección, consejillos, etc.) y la frecuencia (fecha, periodicidad, etc.) de control en que se analizan y evalúan los criterios de medidas e indicadores con el objetivo evaluar los resultados obtenidos en la Etapa 1, para determinar cómo estos influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. En tal sentido, se propone el diseño de la tabla<sup>4</sup> para reflejar los momentos de control del Sistema de indicadores (ver Anexo 6).

También se elabora el plan de acciones correctivas encaminadas a garantizar la eficiencia y la eficacia, delimitando así funcionalidad y responsabilidad y el informe a presentar al Consejo de Dirección, para su análisis, aprobación y control.

Paso 1. Propuesta del plan de acción para las mejoras continuas en función de la gestión económica financiera.

El plan de acción es el documento en el cual se van a reflejar las deficiencias detectadas en cada uno de los pasos de la primera etapa del procedimiento y juega un papel importante en el logro de mejores resultados, los cuales van a impactar positivamente en la situación económico financiera operativa de la entidad.

A su vez, el correcto diseño del plan de acción va a permitir la identificación de las acciones que garanticen el cumplimiento de las metas a alcanzar por la entidad, en las cuales juega un rol importante la gestión económica financiera a corto plazo. Las acciones propuestas se encontrarán en correspondencia con los objetivos estratégicos diseñados para la organización.

---

<sup>2</sup> Seleccionados del libro "Análisis e interpretación de los estados financieros. Particularidades en el sector bancario", de Nelson Garayburu de la Fuente.

<sup>3</sup> Tomado de la tesis de doctorado de Inés Josefina Torres Mora.

<sup>4</sup> Tomado de la tesis de doctorado de Inés Josefina Torres Mora.

A continuación, se hace una propuesta del formato que debe tenerse en cuenta para la elaboración del Plan de acción:

Plan de Acción para la Gestión Económico Financiera.  
Sucursal 7481 de Bandec.

Fecha: \_\_\_\_\_

---

No. Deficiencia	Acción Correctiva	Fecha de Cumplimiento	Responsables	Controla
-----------------	-------------------	-----------------------	--------------	----------

---

Firmas:

Gerente Contable: \_\_\_\_\_ Gerente Comercial: \_\_\_\_\_

Es importante destacar que este plan debe formar parte del sistema de trabajo de la entidad, lo cual va a permitir controlar de forma sistemática los resultados alcanzados en su implementación hasta la fecha que se determine. También debe contar entre sus cualidades el ser participativo y proactivo. Ha de ser valorado crítica e integralmente por todos los miembros del Consejo de Dirección de forma tal que las sugerencias sean incluidas en sus actividades y estas se integren al plan de trabajo de la entidad y así pueda ser controlado su cumplimiento.

La Dirección debe establecer y controlar las medidas y los responsables de su cumplimiento a cada nivel. La información debe estar correctamente fundamentada, propiciando una comunicación interna adecuada. El cumplimiento de las acciones propuestas debe tenerse en cuenta en la evaluación del desempeño del personal involucrado, lo cual incidirá directamente en el resultado de las actividades propuestas y sentará las bases para lograr un mejor desarrollo organizacional.

Se debe propiciar el trabajo en equipo y un ambiente favorable donde se observe transparencia en la gestión económica financiera.

Paso 2. Presentación de los resultados.

Una vez que se dispone de las observaciones realizadas, ordenadas en positivas y negativas desde el punto de vista económico financiero, incluyendo un orden jerárquico dentro de ellas, según su connotación y de las causas que influyen en estos resultados, con las acciones necesarias para corregirlos, se encuentra todo listo para elaborar un informe, que se debe presentar al consejo de dirección de la entidad, para la toma de decisiones.

Este informe debe destacar los siguientes aspectos sobre los resultados del funcionamiento de la sucursal:

- Eficiencia en la utilización de los recursos. Se analizará la evolución de los ingresos y egresos y como estos influyen en los resultados obtenidos.
- Cumplimiento de los planes aprobados para el año profundizando en las partidas que influyen de forma negativa.
- Aspectos a tomar en cuenta para garantizar el desarrollo futuro.

- Situación financiera respecto al mes anterior e igual período del año preliminar, señalando la evolución de las partidas e indicadores seleccionados y otros aspectos de interés sobre la movilidad observada en los Activos y Pasivos.
- Rentabilidad y eficiencia obtenida según los indicadores analizados, profundizar en las causas de los resultados no favorables.

Incluirá además el plan de acción elaborado para resolver aquellas dificultades detectadas en el análisis en aras de un mejor desenvolvimiento económico y financiero de la Sucursal.

Para la mejor comprensión de los usuarios del informe, se recomienda que:

Presente un lenguaje claro y sencillo.

1. Se utilicen gráficas, pues así se resumen grandes cantidades de datos en un área pequeña y visualmente es más asequible.
2. Se elabore periódicamente para así determinar en tiempo las posibles anomalías y aplicar de forma inmediata medidas correctivas.

Todo lo antes expuesto debe conducir al logro de una gestión económico financiera eficaz, eficiente y oportuna, sustentada en un análisis económico financiero profundo y una visión participativa donde la presentación de los resultados ante los decisores garantizará el control de las metas de la organización, de sus políticas y estrategias. Asimismo, el procedimiento proporcionará información relevante respecto a los resultados alcanzados, permitiéndole a la entidad conformar sus decisiones de forma integral y minimizando los riesgos tanto internos como externos.

## CONCLUSIONES

- La revisión teórica efectuada permitió confirmar la existencia limitada de investigaciones relacionadas con este tipo de estudios en Cuba y la necesidad perentoria que tiene el sistema bancario cubano de perfeccionar las herramientas de análisis financiero.
- El conocimiento y validación del procedimiento diseñado para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas permite a los directivos del sector bancario guantanamero tomar decisiones estratégicas enfocadas al sostenimiento de las entidades a tono con la actualización del modelo económico.
- El procedimiento propuesto se caracteriza por su flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, validado por el criterio de los expertos consultados, lo cual posibilita su aplicación y generalización en otras instituciones del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, J.A. y Gómez, M.I. (2014). *Algunos elementos de la gestión económico-financiera de la empresa en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano*, Editorial Abril La Habana.

- Arias, M. M. y Rodríguez, R. S. (2003): *El método CAMEL. Una propuesta para el análisis económico-financiero en Instituciones Bancarias Cubanas*. Monografía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba.
- Balasundaram, N. (2009). *Determinants of key performance indicators (KPIs) of private sector banks in Srilanka: An application of exploratory factor analysis*. *Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*, 9(2), 9-17.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Benítez Miranda, Miquel A. (1997). *Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección*, Universidad de la Habana, Cuba.
- Biondi, Y. (2012). *Should business and non-business accounting be different? A comparative perspective applied to the French Central Government Accounting Standards*. *International Journal of Public Administration*, 35(9), 603-619.
- Brigham, Eugene y Houston, Joel (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (10ª ed.). México.
- Córdoba Padilla, Marcial. (2012). *Gestión Financiera*. Colombia. Imagen Editorial.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión*. Venezuela. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Garayburu, de la F. N. (2006): *Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Particularidades en el Sector Bancario*. Imprentas Gráficas Aseguramiento. La Habana, Cuba.
- García, A. (2016). *Actualización del manual de procedimientos de la gestión económico-financiera de la Universidad de Matanzas*. Recuperado de <http://www.m.monografias.com/trabajos-pdf5>.
- García, D. (2016). *Determinantes de la Rentabilidad del Sector Bancario Colombiano*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/52219/1/diegoarmandogarciabuitrago.2016.pdf>
- Gavilán, B. Guezuraga, N. y Beitia, P. (2008). *Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas*. Edición Berekintza. Recuperado de <http://3sbizkaia.org>
- Gitman, Lawrence (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10ª ed.). México.
- González, D.A. (2017): " *El análisis financiero con enfoque de riesgos en la banca* ". Revista Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas, AFCEE. ISSN 2218-3639. Número Especial, 2017.
- Hernández, José Luis (2005). *Análisis Financiero*. Perú. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mcgraw-Hill, México.
- Marte Barrera, Á. O. (2013). *Determinantes de la rentabilidad de la banca dominicana en la primera década del siglo XXI*. Obtenido de Empírica Centro de Aplicaciones Económicas:  
<http://www.empirica.do/tesis/Tesis%20-%20Angel%20Marte.pdf>
- Munch, G. y García, J. (2003). *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Trillas.
- Okoth, V. (2013). *Determinants of Financial Performance of Commercial Banks in Kenya*. Obtenido de International Journal of Economics and Financial Issues:  
<http://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/334/pdf>
- Pacheco, Juan; Castañeda, Widberto y Caicedo, Carlos (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia.
- Partido Comunista de Cuba (PCC), (2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República.
- Petria, N., Capraru, B., & Ihnatov, I. (2013). *Determinants of Banks' profitability: evidence from EU27 banking systems*. Obtenido de:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115001045>
- Pupo, C. F. (2013): "Análisis del comportamiento de los ingresos de un Banco en Cuba". Disponible en <https://www.gestiopolis.com/análisis-del-comportamiento-de-los-ingresos-de-un-banco-en-cuba/>.
- Rasidah, M., & Mohd, H. (2011). *Performance and Financial Ratios of Commercial Banks in Malaysia and China*. Obtenido de:  
<http://www.maxwellsci.com/msproof.php?doi=rjaset.7.607>
- Rodríguez, A., & Venegas, F. (2010). *Indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa de la banca comercial en México*. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v41n161/v41n161a7.pdf>
- Rubio D., Pedro (2007). *Manual de Análisis Financiero*. España. Universidad de Málaga. Edición electrónica. Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros/2007a/255>.
- Tiberiu, C. (2015). *Bank's Profitability and Financial Soundness Indicators: A Macro Level Investigation in Emerging Countries*. Obtenido de:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005511>
- Torres Mora, Inés Josefina (2011). Tesis de Doctorado. Universidad de Camagüey. Año 2011
- Van Horne, James y Wachowicz, John (2003). *Fundamentos de Administración Financiera* (11<sup>a</sup> ed.). México.

Vigoa, C. y Granadillo de la Torre, M. (2011). *Herramientas del Planificador*. La Habana-Cuba. Pueblo y Educación.

Weston, J. Fred (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana. Parte I.

Zapata, S. P. (2017). *Contabilidad General* (8va ed.). Colombia: Publicaciones Alfaomega.

Zuleta, G. O.I.; F. H. Salas y S. C. A. Díaz (2017): " *El método CAMEL, un instrumento para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubanas*". Revista Caribeña de Ciencias Sociales. ISSN: 2254-7630.

## **DATOS DE LOS AUTORES**

### **MARIANELA DULCE PÉREZ YERO**

Banco de Crédito y Comercio de Granma.

### **REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL**

Universidad de Granma. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

### **JOSEFINA TORRES MORA**

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

## **Conflictos de intereses**

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Revista Cubana de Finanzas y Precios.

**Fecha de recepción: 15 de febrero de 2022**

**Fecha de aceptación: 5 de marzo de 2022**

**Fecha de publicación: 5 de abril de 2022**