

# PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD ECONÓMICA EN LAS ORGANIZACIONES, UNA VÍA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ms. C Maritza Díaz Martell

Licenciada en Educación, especialidad economía, especialización en contabilidad y finanzas,  
graduada del ISPETP Habana, Master en contabilidad Gerencial recibido en la Universidad de

Camaguey, Cuba, Profesora Auxiliar

Trabaja en la Carrera de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Holguín, Cuba

[mdiaz@fe.uho.edu.cu](mailto:mdiaz@fe.uho.edu.cu)

Ms C Manuel Tamayo Rivero

Ingeniero Químico, graduado en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Master en finanzas,  
recibido en la Universidad de Holguín, Cuba

Trabaja como Especialista de Contabilidad en una empresa Productora de mineral

MsC Yoan Mena Matos

Licenciado en Economía, graduado en la Universidad de Holguín, Master en Finanzas, recibido en la  
Universidad de Holguín, Cuba

Trabaja como Especialista de Costo en una empresa extractora de mineral.

## Resumen

En la siguiente investigación se expone la propuesta de un procedimiento metodológico para el análisis de la efectividad económica en las organizaciones, una vía para lograr los objetivos estratégicos, partiendo del análisis económico del estado de resultado, sobre la base de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, determinando las variables que se oponen al crecimiento continuo de las organizaciones. El procedimiento tiene como base el modelo "Análisis de la efectividad económica" elaborado para facilitar la aplicación del modelo profesional en el análisis económico de varias empresas productivas. La estrategia seguida describe la secuencia de pasos, detallando aspectos generales que proporcionen a la administración los elementos necesarios para determinar la, o las variables que influyen negativamente en la meta de la organización.

Palabras claves: Efectividad, objetivos estratégicos

## Introducción

Los economistas comenzaron a analizar la actividad de la empresa, al preparar los estados financieros, se interesaron por el estado de sus fuentes y sus destinos, por determinar qué deficiencias frenaban y aclarar si las reservas existentes se utilizaban para aumentar o no la efectividad económica.

La separación del análisis económico de la contabilidad ocurrió por necesidad, esencialmente por el desarrollo, concentración y socialización de la producción y por el proceso de diferenciación de las ciencias sociales, ya que a medida en que se profundizaba el trabajo económico en las empresas, surgía la necesidad de distinguir el análisis como sistema independiente de conocimientos. Lo anterior ocurre, por la abrumadora cantidad de variables que participan de forma directa e indirecta en la toma de decisiones empresariales, lo que hace prácticamente imposible hacer un pronóstico acertado del rumbo económico financiero a mediano y largo plazo. Motivado por estas difíciles decisiones a tomar por la gerencia de estas entidades, nace la importancia del dominio del contenido y la utilización teórica y práctica de la información que brindan los estados financieros.

El sistema empresarial se halla envuelto en la urgente necesidad de buscar variantes óptimas de orientación, que posibilite la toma de acertadas, correctas y dinámicas decisiones. Muchas interrogantes se producen como resultado de cómo buscar soluciones a estos inquietantes y problemas, surgiendo de esta búsqueda, la idea de retomar desde sus inicios las ventajas que brinda el análisis a través del Estado de Resultado desde el punto de vista dinámico.

El desarrollo del mundo empresarial es cada día más exigente, comprometedor y abarcador, exigiendo un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta al mercado, utilizando como herramienta en la toma de decisiones, el análisis de la Efectividad Económica, haciéndose necesario alcanzar su consolidación en las actividades que se desarrollan, estando obligadas a administrar eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros disponibles.

Muchas organizaciones no alcanzan los resultado planificados trayendo consigo que no se cumpla el plan de aporte, debido a un comportamiento inadecuado de la eficiencia y la eficacia, provocando incumplimientos en los compromisos de pago con el estado, los bancos y proveedores, cuyas causas residen fundamentalmente en la incorrecta valoración de la efectividad económica, arrastrando tras de sí la incorrecta toma de decisiones.

Por lo anterior el objetivo trazado es contar con procedimiento metodológico para el análisis de la efectividad económica en las organizaciones, una vía para lograr los objetivos estratégicos

A lo largo de la investigación se han utilizado los métodos y técnicas que se describen a continuación: Histórico Lógico, Teóricos Históricos, Modelación, Observación.

## **Desarrollo:**

### **El análisis económico, su influencia en la dirección de la organización**

El análisis económico garantiza el estudio de los factores administrativos, de los procesos preferentemente dentro de las empresas (uniones de empresa), en su formación y desarrollo, en los cambios cuantitativos que ocurren que, a su vez, se transforman en cambios cualitativos, en la aparición de lo nuevo, de lo progresivo, de lo cuantificable. Cualquier fenómeno económico, acción administrativa, operación o proceso, está condicionado por otros hechos, operaciones o procesos que le han precedido, o sea, que ha sido un efecto, a la vez que los primeros se convierten en causa de nuevos fenómenos, acciones administrativas y procesos.

El análisis económico de los datos objetivos que se reciben de cualquier fuente de información se realiza con la finalidad del estudio multilateral de un fenómeno en su desarrollo, de sus interdependencias, de sus relaciones tipológicas con vistas a descubrir o aclarar determinadas tendencias económicas y regularidades.

### **El método y los procedimientos del análisis económico**

Por método del análisis económico se entiende la forma de enfoque del estudio de los procesos económicos en su formación y desarrollo. La utilización de un sistema de indicadores que caracterizan la actividad en su totalidad y en sus distintos aspectos, el descubrimiento de las causas de variación de estos indicadores, la revelación y medida de la independencia entre ellas. Las características del método del análisis económico se resumen en la utilización de un sistema de indicadores en el estudio de los hechos y procesos económicos y el descubrimiento de las causas que producen variaciones en uno u otro indicador. Debido a que los fenómenos económicos están condicionados con relaciones y dependencias causales, es tarea del análisis la revelación y examen de las causas y factores que provocan la variación de estos indicadores.

Para desarrollar el análisis económico se hace necesario analizar la información por diferentes métodos que enriquecen los resultados mostrados, facilitando la correcta toma de decisiones

#### **1. Procedimientos tradicionales del análisis económico**

En el proceso de análisis económico durante el examen y procesamiento de la información económica se aplica una serie de medios y procedimientos especiales. Con ellos en mayor medida que con las definiciones se manifiesta lo específico de los métodos del análisis económico, se refleja su carácter sistemático- sintético. La Sistemática en el análisis esta condicionada porque los procesos de

gestión se examinan como una unidad multiforme internamente compleja compuesta de partes y elementos interdependientes. Entre los métodos utilizados se tiene:

## **2. Método de comparativo**

La comparación es la más antigua y más difundida forma de análisis comenzando con relacionar el fenómeno con el acto de síntesis por medio del cual se examina el fenómeno que se compara, distinguiendo en él lo general y lo particular. Este método posee su sustento en la matemática descriptiva por el objetivo que persigue, describir el objeto en su interior (análisis vertical) y en comparación con otros objetos o el mismo en otras condiciones (análisis horizontal), en ambos casos se puede expresar en términos absolutos y relativos. Se considera como uno de los más importantes, con la comparación comienza el análisis. Este método posee la limitante de exponer de forma muy densa el comportamiento de los indicadores o elementos analizados, su amplio uso crea la sensación de estar en frente de múltiples problemas mostrados sin saber como jerarquizarlos. Su utilización al analizar el Balance General necesita una base de comparación y no tiene en cuenta la interrelación que poseen los destinos y las fuentes que le dieron origen.

## **3. Método Gráfico**

La información comparativa seleccionada de los Estados Financieros se puede mostrar en forma gráfica. A esta forma de exponer la información en forma gráfica se denomina método gráfico. Cuando la información financiera se muestra en gráficos dan facilidad de percepción al analista que no le proporcionan las cifras, índices, porcentajes, etc., el analista puede tener una idea más clara a partir de con ello las variaciones monetarias se perciben con mayor claridad. Generalmente, las gráficas se hacen para destacar información muy importante donde se muestran las tendencias o variaciones significativas. Los administradores de las empresas usan este método con mucha frecuencia en sus informes anuales. También se emplean para presentar resultados de estudios especiales. Las gráficas, los esquemas y las estadísticas permiten observar materialmente el estado de los negocios sin la fatiga de una gran concentración mental, carente en muchas ocasiones de un punto de referencia técnica que permita tomar decisiones acertadas.

## **4. Método de sustitución en cadena o aproximaciones sucesivas**

Se emplea para determinar la influencia de factores aislados en el indicador global correspondiente. La sustitución en cadena es una forma transformada del índice agregado, ella se emplea ampliamente en el análisis de los indicadores de algunas empresas y uniones. Este procedimiento es utilizable solo en aquellos casos en los cuales la dependencia entre los fenómenos observados tiene un carácter

rigurosamente funcional, cuando tiene la forma de una dependencia directa o inversamente proporcional.

Este procedimiento consiste en la sustitución sucesiva de la magnitud planificada en uno de los sumandos algebraicos o en uno de los factores, por su magnitud real, mientras todos los indicadores restantes se consideran invariables. Por consiguiente, cada sustitución implica un cálculo independiente: mientras mas indicadores existan en las fórmulas más cálculos habrá. El grado de influencia de uno u otro factor se determina mediante restas sucesivas: del segundo cálculo se resta el primero, del tercero el segundo y así sucesivamente. En el primer cálculo todas las magnitudes son planificadas, en el último, todas son reales. De aquí se infiere la regla de que el número de cálculos es una unidad mayor que el número de indicadores que contiene la fórmula. En la determinación de la influencia de los factores se llevan a cabo tres cálculos; para tres factores se requieren cuatro cálculos; para cuatro factores se necesitan cinco, sin embargo, debido a que el primer cálculo incluye solo a las magnitudes del plan, su resultado se puede tomar directamente en forma acabada del plan de la empresa o unión de empresas, por otro lado, el resultado del último cálculo o sea, cuando todos los indicadores son los valores reales su magnitud se toma del balance o de los informes contables mensuales trimestrales o anuales, por consiguiente el número del cálculo llega a ser no una unidad mas sino una unidad menos, es decir, se efectúa únicamente las operaciones intermedias.

El perfeccionamiento ulterior del método de sustitución en cadena se lleva a cabo por medio de la determinación integral de la influencia de los distintos factores. El método integral (o método de las integrales) garantiza la unicidad de la valoración de la acción de los factores independientemente del orden de sus sustituciones. Con la realización de los cálculos por el método de sustitución en cadena la magnitud de las desviaciones (mayor o menor) coinciden con su significado matemático (+ -).

## **5. Costo - Volumen - Utilidad**

El análisis de la relación costo, volumen, utilidades, se aplica no sólo a las proyecciones de utilidades, ya que virtualmente es útil en todas las áreas de toma de decisiones. Es útil en la toma de decisiones con respecto al producto, de determinación de precios, de selección de canales de distribución, de decisiones ante la alternativa de fabricar o comprar, en la determinación de métodos de producción alternativos, en inversiones de capital. El análisis de la relación costo, volumen, utilidad representa la base para establecer el presupuesto variable y por lo tanto es un instrumento útil en la planeación y el control. El modelo costo, volumen, utilidad, está elaborado para servir de apoyo fundamental a la actividad de planear, es decir, diseñar las acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa. El análisis de la relación costo, volumen, utilidad, depende de una cuidadosa segregación de los costos de acuerdo a su variabilidad. Los costos pocas veces encajan dentro de las teóricamente nítidas

categorías de costos totalmente variables o totalmente fijos. Los costos fijos son sólo relativamente fijos y esto sólo durante periodos limitados.

## 6. Planeación de Utilidades y la Relación

Este modelo ayuda a la administración para determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, las que deberían ser suficientes para remunerar al capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas utilidades. Una manera de determinar el punto de equilibrio, es la denominada gráfica volumen, utilidad. Esta gráfica facilita el análisis de diferentes situaciones en que puede encontrarse la empresa, así como su efecto sobre las utilidades.

## 7. El análisis a través de indicadores

Se hace necesario que a la hora de diseñar y/o perfeccionar el control de la empresa se tenga en cuenta el desarrollo de instrumentos que tributen a la implantación de la estrategia empresarial, donde se aborden y traduzcan los principales Resultados Económicos en indicadores de actuación para su correcta evaluación. Autores como Bueno Campos & Morcillo Ortega (1993); Bendell et al. (1993); Gates (1999) y Cuestas Santos (2001), abogan por la formación, el conocimiento compartido y el trabajo en equipo, como elemento de un proceso continuo que decide el éxito empresarial. Normalmente, es necesario un cambio cultural en la organización que, en lugar de adoptar una actitud reactiva ante los hechos, se anticipe a ellos con un enfoque proactivo.

El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta, algunos de los conceptos revisados, se aprecia que existe coincidencia entre los autores al expresar que permiten analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos; por otra parte, se observan criterios divididos en cuanto a que algunos los consideran solo en una expresión cuantitativa, mientras que otros incluyen además la cualitativa.

Al respecto Hernández Torres (1998), plantea que el sistema de indicadores, queda constituido, en su parte estable, por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salida, operaciones y relaciones de cada proceso o actividades de la organización, mientras que su parte inestable, se construye y actualiza continuamente por el trabajo de diagnóstico y en ella se encuentran los indicadores de control portadores de información de decisiones, o sea, los indicadores que le señalan al sujeto de dirección,

los aspectos locales del “día a día” que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción. Además, considera que entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficiencia, eficacia y efectividad, en concordancia con el triángulo del desempeño. Respecto a esta última parte se observan diversos criterios acerca de las formas de clasificar los indicadores, que van desde financieros a no financieros hasta las popularizadas perspectivas de Kaplan & Norton con el cuadro de mando integral.

### Clasificación de los indicadores

Partiendo de la formulación teórica que sustenta la evaluación de los indicadores pueden emplearse tres palabras, muy utilizadas en el mundo empresarial: EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD. La tecnología actual, ha permitido un gran desarrollo en los medios de comunicación. No obstante, los códigos no han evolucionado con la misma rapidez, trayendo como consecuencia interferencia en la comunicación, tal es el caso del empleo que se le da, en el ámbito administrativo y académico, a los términos eficiencia, eficacia y efectividad.

Para llegar a un consenso de cómo utilizar estos términos hay que partir obligatoriamente del diccionario general; sólo sobre esa base se podrá intentar particularizar y precisar las acepciones en correspondencia con cada campo del saber sin desarraigar su significado.

Para la Real Academia de la Lengua Española estos términos tienen los significados siguientes: Eficiencia. (Del lat. *efficientia*). f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado<sup>1</sup>. Eficacia. (Del lat. *efficacia*). f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. //f. Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar.<sup>2</sup> Efectividad. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. //Calidad de efectivo// Realidad, validez. El documento necesita la firma del director para su efectividad.<sup>3</sup> Como se puede observar las acepciones dadas no satisfacen el sentido con que en la actualidad se emplean los tres términos, sobre todo con un enfoque económico. La solución a esta dificultad no puede ser asignar significados adicionales, disímiles y considerablemente elaborados en algunos casos, que no han sido aprobados por la Academia de la Lengua.

Significados que se le han dado desde el punto de vista económico.

---

<sup>1</sup> (<http://www.rae.es/>)

<sup>2</sup> *Ibídem*

<sup>3</sup> *Ibídem*

**Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.<sup>4</sup> **Eficacia:** extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados<sup>5</sup> y **Efectividad:** "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

Los autores para el correcto desarrollo de este trabajo consideraron las siguientes definiciones: **Eficiencia económica**, cuando el proceso ha logrado reducir el costo variable unitario o cuando se han reducido los gastos de operaciones y financieros en comparación con un patrón cualquiera de referencia. Es decir, la eficiencia está asociada a la reducción de gastos y costos unitarios. **Eficacia económica**, cuando se han aprovechado mejor las capacidades instaladas, se han logrado incrementar los precios o se ha aprovechado mejor el mercado. Es decir, la eficacia ocurre cuando hay incremento de la actividad que se está evaluando y **Efectividad económica**, cuando se alcanza, en materia de META, lo programado o planeado o se supera. Cualquier comportamiento diferente se considerará ineficiencia o ineficacia o ineffectividad.

Los indicadores fundamentales que miden la meta determinante de una organización empresarial son las utilidades y la liquidez (García 2005), por tanto en este trabajo cuando se habla de análisis de la efectividad económica se estará haciendo referencia esencialmente al análisis de las utilidades.

**El Estado de resultado** Se considera el informe para medir los ingresos y gastos de la organización. Según José Alejandro (2008) este Estado Financiero muestra la rentabilidad o la capacidad de producir utilidades de la empresa durante un período determinado de tiempo, asimismo trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, al remanente se le llama resultado del ejercicio, el cual puede reflejar un resultado positivo o negativo; si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida, el caso de que este resultado sea ajustado se denomina Resultado por Exposición a la Inflación (REI), el cual puede ser también tanto positivo como negativo

---

4 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. ISO 9000:2000(ES). P.11.

5 *Ibíd.*



El procedimiento metodológico está conformado por tres fases:

1. Fase de preparación.
2. Fase de contextualización.
3. Fase de evaluación de resultados y propuesta de mejora.

#### **Fase I: Preparación**

**Objetivo:** Lograr la familiarización con la entidad, sus procesos, así como producir el comprometimiento necesario en el personal y capacitar a este para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; Realizar un diagnostico previo del estado del análisis económico de la entidad y confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

##### **Paso 1: Caracterización de la entidad**

**Procedimiento:** Para dar inicio al procedimiento, se debe comenzar por asegurar que el personal comprometido en la aplicación de las acciones interno y externo (consultores) a la organización, conozca de modo general aspectos globales de la entidad, tales como: objeto social, meta, unidades operacionales o procesos, filosofías de la dirección, clientes y proveedores fundamentales y aspectos históricos.

##### **Paso 2: Diagnóstico del estado real del empleo de los métodos de análisis económico en la organización**

**Procedimiento:** Caracterizar los aspectos que demuestren la necesidad de implantar un procedimiento de análisis económico, que posibilite conocer las causas del comportamiento de los indicadores económicos en el resultado final de las organizaciones. El proceso debe realizarse valorándose uno o varios períodos, teniendo en cuenta el comportamiento de:

- Ventas en volúmenes físicos de los productos y servicios.
- Precios de los productos y servicios.
- Costo de venta de los productos y servicios.
- Gastos de operaciones y gastos financieros.

#### **Fase II: Contextualización**

**Objetivos:** Asegurar la correspondencia entre la posición estratégica de la organización y la evaluación de la eficiencia interna de sus procesos, mediante la determinación de los factores críticos de eficiencia, eficacia y efectividad. Realizar el análisis de la efectividad económica, tomando como base

la fuente de información y objeto de análisis e Identificar las variables que impactan negativamente en la efectividad económica.

### **Paso 3: Definir las variables de eficiencia, eficacia, efectividad y la búsqueda de información**

Procedimiento:

1. Partiendo de las definiciones dadas a la eficiencia, eficacia y efectividad económica, se organiza el estado de resultado del periodo que será analizado de forma tal que sus partidas respondan a estos indicadores.
2. Se define la base de comparación (Presupuesto, real año anterior, mejores resultados de igual periodo en años anteriores, etc.) y se consideran en otra columna las cifras bases, referidas a ventas, costos, gastos de operaciones, otros gastos e ingresos y gastos e ingresos financieros.
3. Se realiza la descomposición factorial de las ventas y los costos de ventas en unidades físicas y valores, teniendo en cuenta el precio de adquisición de las materias primas fundamentales y analizando las tendencias del mercado, debido a que al costo de la producción se cargaran los precios de las materias primas y materiales según el método de valoración de inventarios aprobado para el tipo de empresa que se analiza.
4. Para realizar la descomposición factorial de los costos de ventas, se utiliza la ficha de costo que describe su comportamiento, se desagregan las partidas según su importancia tomando como base los informes entregados por el departamento de costos.
5. Luego se clasifican los gastos en costos variables y gastos de operación, calculando el costo variable unitario.
6. Del periodo base elegido para la comparación es necesario el desglose de todas las partidas de gasto obtenidos en los informes y presupuestos, comparados con los resultados reales por cada uno de los indicadores, valorando los importes correspondientes a los gastos de operación, gastos financieros y otros gastos, en los registros contables.
7. Se habilita una hoja en Excel donde se procesen los datos objetos de análisis.

### **Paso 4: Empleo del método Costo-Volumen-Beneficio**

Procedimiento: Se realiza el análisis conjunto de todas las partidas de gastos e ingresos. El objetivo de este análisis, es comparar el comportamiento real contra un patrón de referencia que permita determinar la influencia en volúmenes y precio de las ventas, costos de ventas, gastos de operaciones, otros ingresos y otros gastos, para evaluar la efectividad económica de la gestión y establecer las causas de las variaciones de las utilidades y favorecer una toma de decisiones adecuada y oportuna.

Utilizándose el método de sustitución en cadenas y aproximaciones sucesivas descritos en el primer capítulo.

Tomando en cuenta la fórmula obtenida a partir de los conceptos y valoraciones que aporta el método costos-volumen-beneficio, se habilita una hoja de cálculo en Excel, donde se realicen todos los cálculos de las utilidades a través del método de sustitución en cadenas, sustituyendo inicialmente todos los valores del patrón de referencia y luego todos los valores reales hasta llegar al último cálculo, donde todos los valores son reales, por lo tanto, esta sustitución conlleva un cálculo independiente, como fue explicado anteriormente, mientras más indicadores existan en la fórmula de cálculo, más cálculos habrán. La revelación de la influencia de tal o cualquier indicador se lleva a cabo mediante la resta sucesiva: al segundo cálculo se le resta el primero, al tercero el segundo y así sucesivamente.

#### **Paso 5: Identificación de las variables que impactan negativamente en la efectividad económica**

Procedimiento:

1. Al obtener los resultados con la utilización del método de sustitución en cadena y restas sucesivas se procede a identificar las variables que impactan negativamente en la efectividad económica, impidiendo el proceso de mejora continua. Los resultados finales considerados en los importes, pueden ordenarse en forma ascendente o descendente con la finalidad de dar un orden de prioridad a la paridad con mayor afectación en la efectividad económica, pero sin modificar la clasificación antes dada en variables definidas en indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.
2. Para lograr este objetivo, se habilita una hoja de cálculo en Excel y se confecciona una tabla resumen que presente todas las variables que han sido estudiadas, para analizar el impacto en la desviación de las utilidades.

Se muestra a continuación un ejemplo de la tabla resumen de los resultados:

Después de efectuado el análisis, se pueden plantear varias conclusiones relacionadas con la efectividad económica, profundizando fundamentalmente en aquellos indicadores que muestran resultados que limitan el incremento de la utilidad de la organización.

#### **Fase de evaluación de resultados y propuesta de mejora**

**Objetivos:** Analizar las causas de las restricciones del sistema y determinar las posibles vías de solución, para lograr el crecimiento continuo de la efectividad económica.

## Paso 6: Identificar las causas que originan las restricciones del sistema

Para este paso, tenemos que evaluar el impacto o influencia de la causa a través de las variables que la caracterizan, para ir extrayendo la más significativa y facilitar las posibles soluciones para resolverlas o al menos atenuar su impacto, identificando la situación límite de resultado y la situación límite de aseguramiento.

Procedimiento:

1. Cada comportamiento negativo y positivo debe analizarse según su influencia en los resultados, identificando si la restricción esta originada por la situación limite de resultado o la situación limite de aseguramiento.
2. Se agrupan las causas según los aspectos objetivos y subjetivos que la originan, y apoyándose en la tormenta de ideas, se elabora un diagrama causa-efecto para su mejor comprensión.
3. Se cuantifican todas las causas posibles para verificar su impacto, atendiendo a la relación con el problema y se establece un orden de prioridad apoyándose en la utilización del diagrama de Pareto.
4. Este proceso debe repetirse tantas veces sea necesario hasta descifrar la causa raíz del problema objeto de análisis.

## Paso 7: Diseño y programación de las soluciones

En este paso, serán identificadas las posibles soluciones para atenuar y eliminar las causas que limitan la efectividad económica y se realizará la programación para su implantación.

Procedimiento:

1. Para cada causa seleccionada deben listarse las posibles soluciones. En caso de surgir muchas alternativas, la lista puede ser jerarquizada a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal (TGN).
2. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
3. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle, la estrategia a seguir, elaborando el cronograma respectivo.

## Paso 8: Establecimiento de acciones de mantenimiento

Este paso asegura el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el análisis de la efectividad económica.

Procedimiento:

1. Asignar responsabilidades de seguimiento permanente y determinar con que frecuencia se realizará el análisis de la efectividad económica.
2. Estandarización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
3. Entrenamiento y desarrollo del personal en las prácticas implantadas.
4. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la organización.
5. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

En el procedimiento propuesto se integran todas las variables que intervienen en el resultado de la Empresa, facilitando la mejor interpretación y comprensión de los resultados y con esto, la mejor y más rápida busca de soluciones y alternativas.

## Conclusiones

- Se diseñó el procedimiento para el análisis de la efectividad económica, que facilita la determinación de las restricciones así como la identificación de sus causas y las posibles vías de solución.
- Al modelar las variables que intervienen en el análisis de la efectividad económica se pudo obtener el impacto de las limitaciones que impiden la mejora continua de la meta determinante de la empresa.
- La metodología quedo validada por el método de expertos, mostrando en su aplicación práctica gran utilidad para localizar las restricciones que limitan el incremento de la meta de la organización.

## Bibliografía

1. Askoff, R . L. Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa, México, 1998.
2. Beltrán, Jaramillo, J. M, Indicadores de gestión. Santafé Bogotá; 3R Editores, 1998.
3. Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora MC. Graw Hill. México, 1993.
4. Bueno Campos, E, & Morcillo Ortega, P, La dirección eficiente, Ediciones Pirámide, S. A; Madrid, 1993.
5. Díaz Martell, M, & Hechavarría Hernández, J R, Sistema de Control Estratégico, una necesidad para convertirse en empresa competente, Memorias IV Conferencia Internacional Universidad de Holguín, Cuba.
6. García Santillán y otros: (2005) Proyectos de Inversión: evaluación integral, Edición electrónica gratuita. Texto completo [www.eumed.net/libros/2006c/218/](http://www.eumed.net/libros/2006c/218/)
7. Hernández Maritza. Acerca de la definición de control de gestión. Rev. Folletos Gerenciales. (5): 21 - 37, Mayo 2000.
8. Metodología a seguir para el análisis económico-financiero. Marzo,2007 Disponible en: <http://195.53.115.97/aplweb/pdf/análisis.económico-finan/metodología.htm>