

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Gestión financiera y toma de decisiones en medianas empresas

Zumba Córdova, Rosa*
Ulloa Armijos, Ana**
Mendoza Villavicencio, Christian***

Resumen

El estudio analiza la relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones en empresas medianas de Guayaquil, evidenciando cómo un modelo de gestión financiera, fundamentado teóricamente y sustentado en datos empíricos, puede contribuir a mejorar el rendimiento empresarial. Se aplicó un enfoque mixto no experimental, mediante 224 encuestas y tres entrevistas a expertos, bajo un modelo de triangulación concurrente. Los resultados demuestran que la planificación financiera, la administración del flujo de efectivo y la gestión de riesgos son elementos determinantes para fortalecer la toma de decisiones. El modelo propuesto surge de las variables verificadas en la investigación y constituye una herramienta metodológicamente sólida para optimizar la eficiencia y sostenibilidad financiera de las empresas medianas en Guayaquil.

Palabras clave: modelo; gestión financiera; toma de decisiones; medianas empresas; planificación estratégica.

Recibido: 27.11.25

Aceptado: 09.02.26

* Profesora Investigadora Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. E-mail: rosa.zumba@cu.ucsg.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6263-5253>

** Profesora Investigadora Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. E-mail: ana.ulloa@cu.ucsg.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3275-3285>

*** Profesor Investigador Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. E-mail: christian.mendoza01@cu.ucsg.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1800-9719>

Financial Management Model to Improve Decision Making in Medium-Sized Companies

Abstract

This study analyzes the relationship between financial management and decision-making in medium-sized companies in Guayaquil, demonstrating how a theoretically sound financial management model, supported by empirical data, can contribute to improved business performance. A non-experimental mixed-methods approach was applied, using 224 surveys and three expert interviews, under a concurrent triangulation model. The results show that financial planning, cash flow management, and risk management are key elements for strengthening decision-making. The proposed model arises from the variables verified in the research and constitutes a methodologically robust tool for optimizing the efficiency and financial sustainability of medium-sized companies in Guayaquil.

Keywords: financial management; decision making; medium-sized companies; strategic planning.

1. Introducción

La problemática que enfrenta la gestión financiera en las empresas medianas de Guayaquil radica en la falta de estrategias eficientes y efectivas para administrar sus recursos financieros, lo cual afecta su capacidad de maximizar el valor a largo plazo. La ineficiencia en la planificación, el control de flujos de efectivo, la gestión de riesgos financieros y la toma de decisiones de inversión y financiamiento impide que estas empresas alcancen sus objetivos financieros y satisfagan las expectativas de los accionistas, proveedores, clientes y otros grupos de interés (Bombón et al., 2021). La literatura reciente evidencia que una gestión financiera inadecuada constituye un obstáculo crítico para la supervivencia y el desempeño sostenible de las empresas

medianas, particularmente en entornos caracterizados por alta incertidumbre económica y volatilidad del mercado (Correa et al., 2021).

La justificación de este estudio se basa en la necesidad de mejorar la estabilidad financiera de las empresas a través de una gestión financiera eficaz. Según Xu y Jin (2022), la evidencia empírica presentada en su análisis del desempeño financiero empresarial indica que las organizaciones deben centrarse en la gestión activa del flujo de efectivo, la reducción de costos y la diversificación de ingresos para fortalecer su estabilidad financiera en escenarios de incertidumbre económica. Además, la gestión financiera sostenible puede contribuir a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la mitigación del cambio climático, como lo señala Pérez (2015). La integración

de tecnología en la gestión financiera también está transformando la manera en que las empresas manejan sus recursos, ofreciendo nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

Además, la falta de una gestión financiera adecuada en las empresas medianas de Guayaquil resulta en una ineficiencia en la administración de recursos y una capacidad limitada para enfrentar retos financieros. La ausencia de estrategias claras y bien definidas para la gestión de flujo de efectivo, inversión y financiamiento, y la mitigación de riesgos financieros puede conducir a decisiones precipitadas o incorrectas, afectando negativamente la rentabilidad y el crecimiento de las empresas (Ladron et al., 2021). Este problema se agrava en situaciones económicas inciertas, donde la volatilidad del mercado puede poner en riesgo la estabilidad financiera de las organizaciones (Correa et al., 2021).

Es imperativo que las empresas medianas adopten modelos de gestión financiera que no solo mejoren la eficiencia operativa, sino que también aseguren la sostenibilidad a largo plazo (Mayett et al., 2022). Las tecnologías emergentes, como la analítica avanzada y la inteligencia artificial, ofrecen nuevas herramientas y enfoques para optimizar la gestión de recursos financieros (Alonso-Aguilar & Chavez-Mora, 2021). Incorporar estas tecnologías en las prácticas de gestión financiera puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva, permitiéndoles adaptarse rápidamente a cambios en el entorno económico y mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas (Miranda et al., 2023). Este estudio pretende analizar la relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones en empresas medianas de

Guayaquil, evidenciando cómo un modelo de gestión financiera, fundamentado teóricamente y sustentado en datos empíricos, puede contribuir a mejorar el rendimiento empresarial

2. Estados financieros y toma de decisiones empresariales

En las teorías relacionadas con la toma de decisiones empresariales, los estados financieros presentados periódicamente juegan un papel crucial, ya que están estrechamente relacionados con la gestión financiera. La American Accounting Association (1968) define la contabilidad como el proceso de identificar, medir y comunicar la información económica que permite juicios y decisiones informadas a sus usuarios. Esta definición subraya la importancia de contar con información precisa y oportuna para la toma de decisiones, especialmente en el contexto de las empresas medianas que operan en mercados competitivos (Alcantara et al., 2020).

Bajo esta óptica, los objetivos de la contabilidad consisten en suministrar información para una amplia gama de propósitos. Estos incluyen la toma de decisiones relativas al uso de los recursos limitados, la identificación de áreas cruciales de decisión y la determinación de objetivos y fines organizacionales (Castrellon et al., 2021). Además, la contabilidad facilita la dirección y control efectivos de los recursos humanos y materiales de la organización, permitiendo una mejor evaluación y control de la utilización de los recursos confiados a la entidad.

En este sentido, la gestión financiera no solo se enfoca en maximizar el valor de la empresa a largo plazo, sino que también busca equilibrar las

necesidades y objetivos financieros con las responsabilidades sociales y éticas de la organización (Armijos-Solórzano et al., 2020). La implementación de prácticas contables sólidas y modelos de gestión financiera efectivos es, por lo tanto, indispensable para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el entorno dinámico de Guayaquil.

La teoría de la toma de decisiones basada en los estados financieros se centra en cómo la información financiera proporcionada por una entidad puede guiar decisiones beneficiosas para la empresa. La capacidad de interpretar correctamente los estados financieros es fundamental para los gestores empresariales, ya que les permite evaluar la salud financiera de la empresa, identificar áreas de mejora y formular estrategias que optimicen el uso de los recursos. Esta teoría destaca la importancia de contar con datos financieros precisos y actualizados, que sirvan como base para tomar decisiones bien informadas (Arechua et al., 2021).

Los estados financieros constituyen un componente esencial para la comprensión del desempeño y la posición económica de una entidad, pues representan la síntesis estructurada del proceso contable y permiten interpretar la realidad financiera de un periodo específico. Más allá de su función descriptiva, estos informes ofrecen una visión integrada de la gestión institucional, al evidenciar cómo la administración ha utilizado los recursos a su cargo y cómo ello se refleja en las variaciones de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos (Macías et al., 2022; Bolívar et al., 2023).

La utilidad de los estados financieros trasciende el ámbito técnico y se vincula directamente con la toma de decisiones estratégicas. Usuarios internos y

externos —como inversionistas, acreedores y otros grupos de interés— dependen de esta información para evaluar riesgos, proyectar resultados y valorar la estabilidad económica de la organización (Catagua et al., 2023; Asanza et al., 2023). En este sentido, los estados financieros se convierten en un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, ya que detallan no solo la situación financiera, sino también la procedencia y el uso de los recursos, así como la capacidad operativa y de generación de valor a largo plazo.

En conjunto, los aportes de Macías, Catagua, Asanza y Bolívar subrayan que la relevancia de los estados financieros radica en su capacidad de convertir datos contables en información estratégica. Su adecuada elaboración e interpretación permite a las organizaciones fortalecer su sostenibilidad, optimizar sus procesos de gestión y consolidar la confianza de los distintos usuarios que dependen de esta información para la toma de decisiones.

La moderna teoría financiera de la empresa se ha visto notablemente enriquecida por diversas contribuciones analíticas, desarrolladas en su mayor parte durante los últimos años. Tales estudios parecen confirmar la influencia que sobre las decisiones financieras ejercen una serie de variables como dimensión y estructura de los activos de la empresa, riesgo económico-financiero, crecimiento de las ventas, política de autofinanciación, etc. Según Azofra y Fernández (1992), en el marco normativo de la teoría financiera, el análisis de los procesos de asignación de recursos en el tiempo hace referencia tanto a las decisiones financieras de la empresa como a las decisiones financieras de los inversores individuales. Empresas, inversores individuales y mercados

financieros son los tres componentes en los que se abstrae y simplifica la realidad.

En este sentido, la gestión financiera constituye un eje fundamental para garantizar la calidad de la información que sustenta las decisiones empresariales. Su función no se limita al control de recursos, sino que implica la capacidad de construir y analizar escenarios que orienten el rumbo estratégico de la organización. Desde esta perspectiva, la gestión financiera articula el análisis técnico con la visión estratégica, de modo que las decisiones adoptadas se alineen con los objetivos corporativos y contribuyan a generar resultados sostenibles para los accionistas y demás grupos de interés (Salazar et al., 2021).

En este proceso, los modelos de gestión financiera adquieren relevancia como estructuras que permiten ordenar criterios, anticipar contingencias y optimizar el desempeño económico. Dichos modelos funcionan como guías para administrar los recursos, evaluar riesgos y proyectar la rentabilidad, lo que facilita la toma de decisiones informadas orientadas a fortalecer la estabilidad y la continuidad del negocio (Barajas et al., 2013). La elección del modelo adecuado no solo responde a la naturaleza de la empresa, sino también a la dinámica del entorno y a la necesidad de equilibrar liquidez, rentabilidad y riesgo.

Desde esta lógica, modelos como los basados en el flujo de efectivo cobran especial importancia, puesto que permiten monitorear de manera constante la capacidad de la empresa para generar liquidez y cumplir con sus obligaciones, lo cual resulta clave para evitar episodios de insolvencia y asegurar la estabilidad operativa (Cabrera et al., 2017). De igual forma, los enfoques

basados en la sostenibilidad amplían la visión tradicional de la gestión financiera al incorporar factores ambientales, sociales y de gobernanza, promoviendo un equilibrio entre el desempeño económico y el impacto que genera la empresa en su entorno. Este enfoque aporta un marco que no solo mitiga riesgos, sino que fortalece la reputación y la resiliencia organizacional frente a mercados cada vez más exigentes (Rivera, 2021).

En el contexto de las empresas medianas industriales, la gestión financiera requiere una adaptación particular, dado que estas organizaciones operan en entornos productivos con altos niveles de inversión, variabilidad en los costos y exposición a factores externos como los precios de materias primas y las fluctuaciones cambiarias. La gestión del flujo de efectivo, la planificación financiera de mediano y largo plazo y las decisiones de inversión en activos productivos se convierten en pilares para garantizar su competitividad. Asimismo, la evaluación permanente de riesgos financieros y operativos permite anticipar impactos derivados de la volatilidad del mercado y diseñar estrategias que optimicen el valor y la rentabilidad futura de la empresa (Ocampo et al., 2023).

En conjunto, estas perspectivas evidencian que la gestión financiera, más que un conjunto de técnicas, es un proceso estratégico que transforma información en decisiones con capacidad de incidir en la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones.

El modelo de gestión financiera basado en el flujo de efectivo se enfoca en la gestión activa y regular del flujo de efectivo de una empresa. Este modelo puede ayudar a las empresas a prevenir la insolvencia y mejorar la estabilidad financiera. El modelo de gestión

financiera basado en la sostenibilidad se enfoca en la integración de consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones financieras (Cabrera et al. (2017)).

Se puede mejorar la calificación de la empresa y reducir los riesgos a largo plazo con la aplicación del modelo. La gestión financiera en empresas medianas industriales se refiere al conjunto de actividades y estrategias que estas empresas utilizan para administrar sus recursos financieros de manera eficiente y eficaz en el contexto de su actividad industrial (Ocampo et al., 2023). En el caso específico de empresas medianas industriales, la gestión financiera se enfoca en la gestión del flujo de efectivo, la planificación financiera y la inversión en activos de producción para maximizar la rentabilidad y el valor de la empresa a largo plazo. También se presta atención a la gestión de riesgos financieros, incluyendo la evaluación de riesgos relacionados con la volatilidad de los precios de las materias primas, la fluctuación del tipo de cambio y la exposición a los mercados internacionales (Rivera, 2021).

Modelo de gestión financiera de flujo de caja: Este modelo implica la gestión activa y regular del flujo de efectivo de una empresa, incluyendo la identificación de las fuentes y usos de efectivo, la elaboración de un presupuesto de flujo de efectivo y la implementación de estrategias para mantener el flujo de efectivo positivo (Jiménez et al. (2019)). Este modelo puede ayudar a las empresas a prevenir la insolvencia y mejorar la eficiencia financiera.

El modelo de gestión financiera de flujo de caja se enfoca en la administración del efectivo en el corto plazo para garantizar que la empresa

tenga suficientes recursos para cumplir con sus obligaciones financieras diarias y a largo plazo. En este modelo, el flujo de efectivo se utiliza como una herramienta clave para evaluar la salud financiera de la empresa y para tomar decisiones informadas sobre la inversión y financiación. Para implementar este modelo, se deben llevar a cabo varias actividades, tales como la identificación de las entradas y salidas de efectivo, la elaboración de un presupuesto de efectivo y la evaluación del rendimiento financiero (Pilaguano et al., 2021).

A través de la identificación de los flujos de efectivo, se pueden identificar las fuentes de ingresos y los gastos, lo que permite tomar decisiones más informadas sobre la inversión y financiamiento. El presupuesto de efectivo es una herramienta importante en el modelo de gestión financiera de flujo de caja, ya que permite planificar el efectivo disponible y prever posibles déficits (Armijos-Solórzano et al., 2020).

Es crucial revisar el presupuesto regularmente para ajustar los gastos y asegurar suficiente efectivo para las obligaciones financieras. Evaluar el rendimiento financiero es también vital en el modelo de gestión de flujo de caja. Indicadores financieros como el flujo de caja libre, la ratio de cobertura de intereses y el periodo medio de pago a proveedores permiten evaluar el rendimiento y tomar decisiones informadas sobre inversión y financiación. (Valle et al., 2021).

Modelo de gestión financiera basado en el valor: Es un enfoque integral diseñado para mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas en toda la organización. El principal objetivo es resaltar los impulsores de valor de la empresa, asegurando la creación de valor sostenible a largo plazo. La

gestión basada en valores se centra en aumentar el valor para los accionistas y otras partes interesadas; tiene en cuenta aspectos tanto financieros como no financieros que afectan la creación de valor. El desempeño de una empresa se evalúa en términos de su contribución a la creación o destrucción del valor de las inversiones de sus propietarios. Este modelo se centra en la creación de valor para los accionistas, con una atención especial a la maximización del valor de la empresa a largo plazo; según López et al. (2020), este modelo puede ayudar a las empresas a tomar decisiones financieras más informadas y estratégicas.

Para implementar este modelo, es fundamental identificar oportunidades de inversión, evaluar proyectos y seleccionar fuentes de financiamiento adecuadas. Esto permite elegir proyectos que generen flujos de efectivo futuros y aumenten el valor de la empresa (Ramírez et al., 2022). La evaluación de proyectos es crucial en la gestión financiera basada en el valor, utilizando métodos como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) para evaluar la rentabilidad y el impacto en el valor de la empresa. Además, se debe considerar el riesgo asociado a cada proyecto y su alineación con los objetivos estratégicos.

Modelo de gestión financiera basado en el riesgo: Se refiere a un enfoque integral diseñado para identificar, evaluar y controlar los riesgos financieros que enfrenta una organización; el riesgo financiero puede surgir de diversas fuentes, como las fluctuaciones en los mercados de capitales, las tasas de interés, los tipos de cambio, además, los factores operativos internos, como la mala gestión de los recursos o la falta de controles internos

adecuados, los riesgos financieros varía desde un impacto menor en la liquidez de la empresa hasta consecuencias graves que amenazan la capacidad de la empresa para continuar operando (Parraga et al., 2021), un modelo de gestión financiera basado en riesgos es esencial para la estabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa para que pueda tomar decisiones estratégicas informadas. Este modelo implica la identificación y evaluación regular de los riesgos financieros y la implementación de estrategias para mitigarlos. Según Mejía et al. (2018), este modelo puede ayudar a las empresas a protegerse de los riesgos financieros y aumentar la estabilidad financiera.

Modelo de gestión financiera basado en la sostenibilidad: Este modelo implica la integración de consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la toma de decisiones financieras. Según Solís e Hidalgo (2019), este modelo puede ayudar a las empresas a mejorar su reputación, reducir los riesgos y aumentar el valor a largo plazo. Un modelo de gestión financiera sostenible se refiere a un enfoque integral que considera factores ambientales, sociales y de gobernanza al tomar decisiones financieras y de inversión. Estos estándares brindan orientación a empresas e inversores sobre cómo evaluar y seleccionar opciones financieras y garantizar que sean adecuadas para la sostenibilidad a largo plazo.

Las finanzas sostenibles apuntan a lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección ambiental y el bienestar social (Rosero, 2019). En conclusión, la gestión financiera es fundamental para el éxito de una organización; los modelos de gestión financiera permiten tomar decisiones

informadas sobre inversiones, financiación y operaciones, también permiten ahorrar, reducir riesgos y mejorar las inversiones, incrementan el patrimonio neto, permiten lograr los objetivos financieros a largo plazo, garantizando la transparencia de los recursos financieros; los modelos de gestión financiera son útiles para empresas medianas industriales en diferentes situaciones y contextos. La implementación de uno o más de estos modelos puede ayudar a las empresas a tomar decisiones financieras más informadas y estratégicas, mejorar la eficiencia financiera, reducir los riesgos y aumentar el valor a largo plazo (Ugando et al., 2023).

3. Aspectos metodológicos

El presente estudio sigue un diseño de tipo mixto, con la utilización de la investigación cualitativa y cuantitativa; adicional a ello, también se seleccionó la investigación de acción con la ayuda del modelo de triangulación concurrente (Ditriac) (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Como el enfoque es mixto, se utilizarán dos herramientas: por un lado, se aplicará un cuestionario, el cual será validado por medio de una prueba piloto realizada a diez empresas de dicho sector; luego de ello, en base a los estadísticos de SPSS, se procederá a determinar si las variables se relacionan entre sí y cuál es el efecto de estas sobre la toma de decisiones empresariales de las medianas empresas. Es preciso indicar que el diseño es transversal no experimental. Seguido de ello, el método de acción práctico soportará el enfoque cualitativo por medio de los criterios de los expertos y especialistas,

lo cual posibilita reajustar los parámetros del modelo de gestión con el fin de motivar un impacto positivo en la toma de decisiones empresariales (Corona, 2016; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020; Arias, 2012).

Para la extracción de la muestra, se basó como primer punto en la selección de la población, la cual corresponde a un total de 227 empresas de la categoría “A” y “B” con domicilio en la ciudad de Guayaquil del sector manufacturero (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2018). Luego del proceso de cálculo y extracción, se obtiene como resultado una muestra de $n = 224$ empresas a encuestar. Se desarrollará un análisis multivariable con el método estadístico empleado para determinar la contribución de varios factores en un simple evento o resultado.

Para la aplicación del cuestionario, como primer punto se ha seleccionado un cuestionario con preguntas cerradas basado en una escala de Likert de 5 respuestas, por otro lado el cuestionario para las toma de encuestas fue basado en las dimensiones de competitividad empresarial validado por Vera-Colina (2012), los datos recopilados por medio de esta herramienta permitirán relacionar las variables analizadas gestión financiera y toma de decisiones empresariales, considerando que se mantiene un enfoque mixto, para la obtención de datos de la parte cualitativa se desarrollará un cuestionario con preguntas de tipo abierta por medio de la técnica de la entrevista, para ello se han seleccionado a tres expertos con un perfil acorde a la investigación desarrollada (gerentes financieros, título de cuarto nivel o PhD, experiencia de más de 15 años en el sector).

4. Gestión financiera y toma de decisiones: Resultados

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron evaluados por expertos en el área financiera, los cuales expresaron que toda planificación requiere de una implementación en algún momento y esta a su vez requiere de inversión de recursos económicos, la cual se recuperará en un futuro (García-Jiménez et al., 2021). El área financiera es la que se encarga de anticipar los ingresos y los desembolsos de dinero.

El área financiera también se encarga de conseguir los recursos que se van a necesitar y también de invertir recursos cuando hay exceso de liquidez (Flores et al., 2021).

La tabulación y análisis de datos se realizaron en función de cuatro dimensiones clave, reflejando la gestión financiera de medianas empresas. Según la tabla 1, las empresas encuestadas en Guayaquil tienen una puntuación media de 2.73, indicando una gestión financiera inadecuada.

Tabla 1
Media promedio por dimensión

Resumen dimensión	Media Prom
1. Presencia de Planificación estratégica	2,57
2. Análisis funcional de la gerencia financiera	3,00
3. Existencia de mecanismos de control estratégico financiero	2,87
4. Procesos de planificación y control financiero	2,68

Es fundamental establecer objetivos medibles y alcanzables para guiar el esfuerzo y los recursos en cualquier empresa. Los objetivos organizacionales son esenciales para el éxito y crecimiento, proporcionando dirección, enfoque y motivación, y facilitando decisiones estratégicas informadas. La fijación de objetivos a largo plazo depende de la naturaleza de la empresa y la estabilidad del entorno,

incluyendo factores políticos (Hernández et al., 2022).

Como se observa en la tabla 2, la planificación es una tarea continua y permanente. Las variables del entorno pueden impedir el cumplimiento de lo planificado; por ello, es necesario fijar indicadores que detecten desviaciones y permitan aplicar correctivos oportunos, reduciendo así el riesgo de fracaso.

Tabla 2
Resumen de ítems de la dimensión Procesos de planificación y control financiero

Resumen de ítems por dimensión	Media Prom
4. Procesos de planificación y control financiero	2,68
Con respecto a la medición de los resultados financieros:	3,16
Cuando el presupuesto de efectivo prevé un excedente de fondos, se planifica lo siguiente:	3,18
Cuando queda poco de algún material o producto se decide la compra	2,27

En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso:	2,98
Es necesario establecer políticas para otorgar crédito a los clientes	3,11
Es necesario implementar acciones para estimular la responsabilidad en el logro de las metas	2,92
Es necesario planificar acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero	3,00
Las acciones planificadas corrigen las desviaciones previstas en el plan financiero	2,76
Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?	3,16
No se definen responsables de las acciones del plan, ni se distribuyen los recursos respectivos	2,83
No se identifican las desviaciones del plan	3,11
No se miden los resultados	2,94
Para el financiamiento de la mayoría de las operaciones a largo plazo, suele planificarse lo siguiente:	3,74
Se acepta el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones	2,80
Se asume como responsabilidad de todo el equipo de trabajo	2,21
Se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan	2,10
Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad	2,40
Se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados	2,51
Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado	2,73
Se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la empresa	2,00
Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa	1,67
Se reciben los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor	2,74
Se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas	2,19
Se revisan a final de año para ver cómo se está cumpliendo el plan	1,88

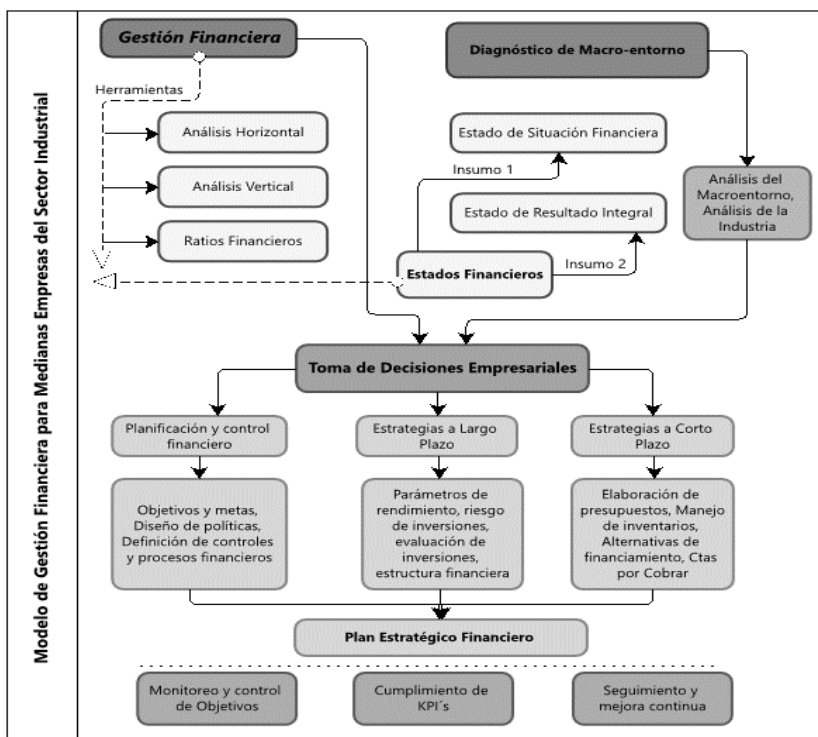
La planificación financiera es una herramienta clave de la gestión financiera para la toma de decisiones empresariales, esta permite visualizar fracasos o éxitos de manera anticipada y esto previene el desperdicio de los recursos.

- **Propuesta de Modelo de gestión financiera para empresas medianas**

La propuesta consiste en un

Modelo de Gestión Financiera, el cual se dio a través de la valoración de opiniones de expertos y especialistas, la emisión de los criterios de expertos contribuyó a validar el modelo teórico propuesto llevándolo a la práctica (diagrama 1). El proceso evaluativo se desarrolló por medio de un proceso sistemático, organizado y lógico, con la finalidad de generar información y datos procedente de los especialistas y su posterior análisis, de tal forma que se tomen los correctivos necesarios en la propuesta.

Diagrama 1
Modelo de Gestión Financiera para empresas medianas



Nota: Propuesta de Modelo de Gestión Financiera para medianas empresas del sector industrial.

• Descripción del modelo propuesto

El modelo propuesto indica que la gestión financiera tiene insumos necesarios para poder aplicar las herramientas de gestión, como lo son el análisis horizontal, vertical y las ratios financieras. Esta información, datos, cálculos, sumada a la información del macroentorno por medio del análisis del sector y de la industria, permitirá la toma de decisiones. Para la toma de decisiones es necesario el desarrollo de

un Plan Estratégico Financiero, el cual debe contener tres elementos:

1. Planificación financiera y control, en donde se describen los objetivos, metas, políticas, procesos, procedimientos de toda el área financiera de la empresa.
2. Las estrategias de corto plazo, en donde se detalla la forma en cómo se manejarán operativamente la parte financiera; esto es, inventarios, cuentas por pagar y cobrar, efectivo y equivalente y alternativas de financiamiento de corto plazo.

3. Las estrategias de largo plazo, en donde se describen las formas de financiamiento superiores a un año, así como también las alternativas de inversiones.

Los elementos antes mencionados deben contener un monitoreo continuo, en donde se deben detallar KPI para desarrollar un seguimiento continuo y de mejora. En consecuencia y en base a la problemática detectada, es necesario preguntar y plantear la forma y mecanismo más adecuado y óptimo para lograr una administración financiera efectiva. Para responder a esta inquietud, es necesario desarrollar un planteamiento de un modelo que intenta responder a los parámetros de efectividad expuestos y, sobre todo, apoyar el proceso final de toma de decisiones. Sin embargo, es pertinente remarcar que el modelo debe apoyar contundentemente en la solución y enfrentamiento del problema general, convirtiendo esta situación negativa en un propósito de alcances positivos. El proceso de formulación planteado consta de tres fases:

1. La fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal;
2. La fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera; y
3. La fase III de control y apoyo a la toma de decisiones.

La planificación financiera es el proceso de desarrollar un plan detallado y personal para una empresa o un individuo. El plan define los objetivos financieros, identifica los recursos necesarios y determina los plazos para alcanzar estos objetivos. La planificación financiera debe considerar diferentes escenarios posibles y medir los resultados obtenidos; la importancia

radica en que permite predecir el futuro, tomar decisiones informadas y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo. La fase de planificación se constituye en una etapa a priori donde se realiza lo que normalmente llamamos un análisis externo; la fase de ejecución y análisis, por sus características, es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión es asociada a una etapa de análisis posterior por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso decisional por la generación de reportes e indicadores estratégicos.

4. Conclusiones

La gestión financiera en empresas medianas industriales se centra en la administración eficaz y eficiente de los recursos financieros, abarcando la gestión del flujo de efectivo, la planificación financiera, la inversión en activos de producción y la gestión de riesgos. Un modelo de gestión financiera es fundamental para el éxito y desarrollo sostenible de cualquier organización. Este modelo debe tener un enfoque sistemático y estratégico que garantice decisiones informadas sobre opciones operativas, de inversión y financiamiento, basadas en datos y análisis. El uso efectivo de los recursos financieros, el establecimiento de objetivos claros y la planificación de escenarios son componentes críticos de un modelo de gestión financiera adecuado, que contribuye significativamente al crecimiento, la estabilidad y la rentabilidad de la organización.

Los expertos subrayan la importancia de incluir indicadores de desempeño clave, tales como índices

de productividad, inventario, calidad y satisfacción del cliente, dentro de un modelo de gestión financiera. Estos indicadores permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la planificación, y son esenciales para detectar ineficiencias y aplicar medidas correctivas a tiempo. En el ámbito micro, es fundamental planificar los ciclos de producción y negociar las fechas de pago a proveedores para mantener una liquidez adecuada. Además, el modelo debe incluir un análisis exhaustivo de ventas y mecanismos de control de inversiones y producción. La implementación de un modelo de gestión financiera efectivo optimiza los recursos, incrementa la rentabilidad y mejora la productividad, garantizando decisiones informadas y estratégicas para el éxito empresarial.

La novedad de esta propuesta radica en la aplicación de un modelo de gestión financiera a sectores empresariales cuyos administradores históricamente han tomado decisiones empíricas. Es crucial incluir un plan de soporte y asesoría durante la etapa de control y toma de decisiones, lo cual permitirá a los administradores interpretar adecuadamente los indicadores derivados del modelo. Además, la integración de tecnologías avanzadas como la analítica de datos y la inteligencia artificial puede transformar la gestión financiera, permitiendo una toma de decisiones más rápida y precisa. Este enfoque no solo mejora el rendimiento financiero, sino que también asegura la sostenibilidad a largo plazo de las empresas, preparándolas para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Para maximizar los beneficios del Modelo de Gestión Financiera en empresas medianas industriales, es

fundamental fomentar una cultura de mejora continua y adaptación. Esto implica capacitar a los empleados y directivos en el uso de herramientas de análisis financiero y en la interpretación de indicadores clave de desempeño. La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la analítica avanzada, debe ir acompañada de un compromiso con la innovación y la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. Además, establecer políticas claras de comunicación y colaboración entre los distintos departamentos de la empresa puede facilitar la implementación del modelo y asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos financieros y estratégicos. En última instancia, un enfoque integrado y colaborativo en la gestión financiera no solo mejora la eficiencia y la rentabilidad, sino que también fortalece la resiliencia de la empresa frente a desafíos económicos y operativos.

Referencias

- Alcantara, R., & Vaez, R. (2020). *La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa R&V Ingeniería, Servicio y Construcción SAC. – Trujillo* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio ALICIA. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_fc27ad62e-ce678653fc783f30aded8d6
- Alonso-Aguilar, F. D., & Chavez-Mora, P. M. (2021). Gestión Financiera y Competitividad. Estudio de las MiPymes de la ciudad Machala. *Cumbres*, 7(1), 21-34. <https://doi.org/10.48190/cumbres.v7n1a2>
- American Accounting Association. (1968). *Teoría contable básica*.

- Uteha. 2037–2050. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6334
- Arechua Mora, N. P., & Goyes Noboa, J. E. (2023). Gestión financiera y Tributaria para los GADS del Ecuador. *Journal of Science and Research*, 8(4), 205–224. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2967>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.
- Armijos-Solórzano, J. X., Narváez-Zurita, C. I., Ormaza-Andrade, J. E., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio De Las Ciencias*, 6(1), 466–497. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156>
- Asanza, O., & Avendaño, A. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 763–779. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5875>
- Azofra, V. I., & Fernández, A. I. (1992). Evolución reciente de la moderna teoría financiera. *Anuales de Estudios Económicos y Empresariales*, (7), 111–126. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/786119.pdf>
- Barajas, S., Hunt, P., & Riba, G. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes: Un manual divulgativo para los propietarios, gerentes y gestores de pymes*. Libros de Cabecera.
- Bolívar, A., & Poveda, A. (2023). Gestión financiera y nivel de endeudamiento en las MiPymes: Caso provincia de Santa Elena. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 2037–2050. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6334
- Bombón, J., Vasco, J., & Zavala, J. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(4), 242–256. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/480>
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220–231. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/683>
- Castrellón, X., Cuevas, G., & Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82–96. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, (44), 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Corona, L. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81–83. <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180044014017.pdf>
- Correa, J., & Correa, D. (2021). *Importancia del estado de flujos de efectivo para la gestión financiera sostenible*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Duque, G., Córdova, F., González, K., & Aguirre, J. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 1–14. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1562>

- Flores, L., Trujillo, L., & Noriega, M. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>
- García-Jiménez, A. de-J., Aguilar-Morales, N., Hernández-Triano, L., & Lancaster-Díaz, E. (2021). La inteligencia de negocios: herramienta clave para el uso de la información y la toma de decisiones empresariales. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 33(1), 132–139. <https://doi.org/10.33975/riug.vol33n1.514>
- Hernández, D., Inocente, F., Sandoval, M., & Hernández, J. (2022). Contabilidad financiera y toma de decisiones empresariales. *TecnoHumanismo*, 2(3), 1–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356011>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Directorio de empresas y establecimientos 2018*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EstadisticasEconomicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- Jiménez, N., Ríos, E., Castelo, A., & Cabezas, G. (2019). Estrategias Financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 623–632. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.317>
- Ladrón, J., Huamán, A., Linares, D., & Herrera, F. (2021). Incidencia de la educación financiera de socios en la gestión financiera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 556–583. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/251>
- López, C., Erazo, J., & Moreno, V. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 427–454. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215016/html/>
- Macías, K., Gautherot, E., & Pazmiño, V. (2022). Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones de las empresas ecuatorianas. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 3(5), 87–105. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/218
- Mayett, Y., Zuluaga, W., & Guerrero, M. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes colombianas y mexicanas. *Investigación Administrativa*, 51(130). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782022000200006
- Mejía, C., Jordán, J., & Salinas, G. (2018). Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales en PYMES. *Revista Publicando*, 5(14), 370–385. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1284>
- Miranda, H. (2023). Control interno en la gestión financiera de la Mancomunidad Mundo Verde. *Polo del Conocimiento*, 8(1), 1480–1498. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5148>
- Ocampo, A. (2023). Las nuevas tendencias en la gestión financiera: Análisis comparativo de empresas

- líderes en Ecuador. *Ciencia y Educación*, 4(6), 46–56. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.8192153>
- Parrága, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(Especial 2), 1–24. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2610>
- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC Editorial.
- Pilaguano, J., Arellano, M., & Vallejo, D. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-COVID. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 630–647. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2964>
- Ramírez, R., Loza, A., & Jijon, E. (2022). Análisis de la gestión financiero para la toma de decisiones en el sector empresarial post-COVID. *Polo del Conocimiento*, 7(7), 792–802. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4253>
- Rivera, J. (2021). Gestión financiera de la pyme manufacturera de productos lácteos en Colombia (2014-2019). *Revista Estrategia Organizacional*, 10(2), 1–26. <https://doi.org/10.22490/25392786.4960>
- Salazar, F., González, J., Sánchez, P., & Sanmartín, J. (2021). Contabilidad administrativa, herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Ingenharias*, 6(2), 157–168. <https://www.redalyc.org/journal/5727/572765408001/>
- Rosero, J. G. (2019). *Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento del proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes en la ciudad de Tulcán* [Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes. Repositorio Institucional Uniandes]. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9784>
- Solis, V., & Hidalgo, H. (2019). Gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de la Pymes sector manufacturero de Manabí. *Eca Sinergia*, 10(1), 59–69. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588561543004/html/>
- Ugando, M., Solórzano, M., Sabando, A., & Villalón, A. (2023). Un modelo de gestión financiera operativa y su efecto en la rentabilidad del sector transportista: Caso Compañía Bonanza SA. *Economía y Negocios*, 14(1), 69–83. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695574854005/html/>
- Valle, J., Veloz, J., & Jiménez, J. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(4), 242–256. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/480>
- Vera-Colina, M. (2012). *Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.259117>
- Xu, J., & Jin, Z. (2022). Exploring the impact of the COVID-19 pandemic on firms' financial performance and cash holding: New evidence from China's agri-food sector. *Agronomy (Basel, Switzerland)*, 12(8), 1951. <https://doi.org/10.3390/agronomy12081951>