



*Análisis de la Gestión Financiero para la toma de decisiones en el sector
empresarial POSD COVID*

*Analysis of Financial Management for decision making in the business sector
POSD COVID*

*Análise da Gestão Financeira para tomada de decisão no setor empresarial
POSD COVID*

Raúl Germán Ramírez Garrido ^I
rramirez@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4964-8636>

Andrés Gustavo Loza Torres ^{II}
andres.loza@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9035-765X>

Edwin Marcelo Jijón ^{III}
edwin.jijon@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0228-8832>

Correspondencia: rramirez@epoch.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de mayo de 2022 * **Aceptado:** 12 de junio de 2022 * **Publicado:** 12 de julio de 2022

- I. Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Ingeniero en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- II. Magíster en Derecho Constitucional, Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- III. Magíster en Formulación Evaluación y Gestión de Proyectos Sociales y Productivos, Licenciado en Comunicación Social, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar el modelo de gestión administrativo - financiero y administrativo aplicado a las empresas privadas, a través de la utilización de instrumentos y herramientas administrativas y financieras que reflejen el nivel de cumplimiento de cada una de sus actividades operacionales. Dentro de la investigación se aprecia que mediante el diagnóstico se evaluaron varios aspectos financieros mediante observación directa, encuesta y contrastado con análisis financiero horizontal, vertical y la utilización de indicadores, que identificaron claramente que el problema principal era la falta de liquides por fallas en los procedimientos de evaluación de crédito, por lo que se analizó tanto el efecto como las causas del problema, con el fin de tomar las correcciones más eficientes. Para el desarrollo de la investigación dentro del apartado financiero se realizará análisis financiero como parte del diagnóstico, con el cual se tendrá una base solidad para el diseño de estrategias.

Palabras Clave: finanzas; administración; estados financieros.

Abstract

This article aimed to analyze the administrative - financial and administrative management model applied to private companies, through the use of administrative and financial instruments and tools that reflect the level of compliance of each of its operational activities. Within the investigation it can be seen that through the diagnosis several financial aspects were evaluated through direct observation, survey and contrasted with horizontal and vertical financial analysis and the use of indicators, which clearly identified that the main problem was the lack of liquidity due to failures in the credit evaluation procedures, for which both the effect and the causes of the problem were analyzed, in order to make the most efficient corrections. For the development of the research within the financial section, financial analysis will be carried out as part of the diagnosis, with which there will be a solid base for the design of strategies.

Keywords: finance; management; financial statements.

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar o modelo de gestão administrativo-financeira e administrativa aplicado às empresas privadas, por meio da utilização de instrumentos e ferramentas administrativo-financeiras que reflitam o nível de cumprimento de cada uma de suas atividades

operacionais. Dentro da investigação pode-se perceber que através do diagnóstico vários aspectos financeiros foram avaliados através de observação direta, levantamento e contrastados com a análise financeira horizontal e vertical e o uso de indicadores, que identificaram claramente que o principal problema era a falta de liquidez por falhas nos procedimentos de avaliação de crédito, para os quais foram analisados o efeito e as causas do problema, de forma a fazer as correções mais eficientes. Para o desenvolvimento da pesquisa no setor financeiro, será realizada análise financeira como parte do diagnóstico, com a qual haverá uma base sólida para o desenho de estratégias.

Palavras-chave: finança; gestão; Estados financeiros.

Introducción

La gestión administrativa está dirigida a la planificación, dirección, organización y control de todas las actividades de la organización y que las mismas se cumplan cumpliendo protocolos de una manera efectiva y eficaz (Caldas, Carrión, & Heras, 2017, p. 101)

La gestión administrativa posee varios beneficios para la organización como el diseño de las estrategias de éxito, la elaboración de planes efectivos, con la meta de lograr finanzas saludables al tiempo que se motiva al personal aumentando su productividad y empoderándolo.

La gestión administrativa debe cumplir con los siguientes objetivos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales planteados. (Barbieri, 2020, ps. 2,3)

- ***Modelos de gestión***

Un modelo de gestión es un referente a la vez que una herramienta eficaz que surgen de la necesidad de mejorar los procesos y productividad, facilitando la comprensión de dimensiones organizacionales y que permitan la comparación y medición entre organizaciones de un mismo sector. (López, 2016, p. 1)

Como se observa los tres modelos podrían ser aplicados, pero considerando que el balance score card permite la integración de aspectos de direccionamiento estratégico y procesos internos que bien pueden utilizarse dentro de la gestión administrativa, además de poseer una dimensión financiera, sería el modelo más adecuado para poder aplicarlo.

- ***El balance Score Card***

El balance Score Card o también denominado cuadro de mano integral es un sistema de gestión estratégico, que no solo considera aspectos financieros como factores para evaluar una organización, pues también permite valorar las actividades de una empresa en relación a su estrategia, proporcionando a la dirección una visión integral del negocio. (Martín & Reyes, 2020, p. 11), Es una herramienta de gestión que permite la identificación, representación y seguimiento de las estrategias diseñadas y elegidas por la organización (Horváth y Partners, 2017)

El balance score card también denominado cuadro de mando integral es una herramienta basada en cuatro perspectivas que ayuda a enfocar las estrategias de una manera integral logrado generar valor para el cliente.

- **Perspectivas del cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral se basa en cuadro perspectivas, las cuales se enfocan en mantener un equilibrio entre los objetivos, los resultados y las estrategias.

- **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera se enfoca en determinar si las estrategias dentro de su dimensión contribuyen a mejorar la posición de la empresa en relación a la rentabilidad, ingresos, costos o valor económico añadido. (Kaplan & Norton, 2016, p. 54)

La perspectiva financiera es la manera de como la organización evalúa sus resultados económicos, con el fin de maximizar las utilidades (Gan & Trigine, 2016, p. 465)

Las perspectiva financiera se refiere a las pautas y conjunto de estrategias enfocadas en mejora de la rentabilidad y beneficios de la organización.

- **Perspectiva de los clientes**

La perspectiva de los clientes, está dirigida a identificar de manera clara cuál es su segmento de clientes y el mercado competidor, de igual manera para medir su impacto se observan criterios como la satisfacción, la retención y rentabilidad del cliente, así como la cuota de mercado, en el nicho elegido. (Kaplan & Norton, 2016, p. 55)

La perspectiva del cliente está orientada en la visión de los mismos acerca de la empresa, de ahí que la necesidad de satisfacer del cliente a través de productos de calidad y a un costo adecuado, lo que impacta en la manera en cómo perciben el valor ofertado (Gan & Trigine, 2016, p. 466)

Como se aprecia ambos autores indican que la perspectiva del cliente está basada en proponer valor en cada uno de los productos y procesos de la empresa, con el fin de obtener una ventaja competitiva tanto en calidad como en costo.

- **Perspectiva del proceso interno**

La Perspectiva del proceso interno se orienta a identificar los procesos críticos dentro de la organización, con el fin de que se pueda otorgar propuestas de valor al cliente, mediante la efectividad de los mismos, repercutiendo así tanto en los clientes y en las finanzas de la empresa (Kaplan & Norton, 2016, p. 55)

Los procesos de la organización deben direccionarse y evaluarse de tal manera que se consiga la satisfacción del cliente, es así que nacen las preguntas de como destacar y que estrategias aplicar para diferenciarse de la competencia (Gan & Trigine, 2016, p. 466)

Los procesos internos son toda las actividades y procedimientos que generan valor al producto o servicio, es así que se requieren que los mismos sean eficientes y cumplan con los requisitos de producto y del cliente.

- **Perspectiva de formación y crecimiento**

Dentro de la perspectiva de formación y crecimiento, denominada también de aprendizaje e innovación, Gan & Trigine (2016) mencionan la importancia de evaluar si el personal cumple con los procesos internos y se integran de una manera que se cree un valor, por lo que los procesos de mejora continua dentro de los procedimientos del personal y la cualificación del mismo son hitos importantes dentro de la organización. (p. 466)

La perspectiva de formación y crecimiento tiene una relación directa con la estructura organizacional de la empresa. (Kaplan & Norton, 2016, p. 56)

La perspectiva de formación y crecimiento hace referencia al talento humano y como este se desenvuelve en las diferentes tareas y procedimientos, si el mismo está cualificado, al tiempo de examinar factores como la experiencia y la capacitación.

- **Finanzas**

“Las finanzas se refieren al estudio del dinero que circula entre individuos, empresas y distintos estados, siendo la rama de la economía que analiza cómo se obtienen y gestionan los fondos, encargándose de la administración del negocio” (Córdoba, 2015, p. 2)

La finalidad de las finanzas es la maximización de la riqueza con la adecuada utilización de los recursos que posee una unidad productiva, cuya meta es la de solucionar las eventualidades y circunstancias externas que puedan afectar a la misma. (Levy, 2017, p. 99)

Las finanzas dentro de las empresas se encargan de correcto uso y asignación de recursos, con el fin de que sean aprovechados de la mejor manera y obtengan resultados acordes a las actividades y requisitos de los accionistas.

- ***Análisis de estados financieros***

El análisis de estados financieros es un conjunto de instrumentos para la medición y evaluación de la información contable, específicamente de los balances generados, son la base para toma de decisiones y para conocer la situación de la empresa en un determinado periodo. (García A. , 2019, p. 284)

La evaluación o análisis de los estados financieros se refiere a la aplicación de una serie de herramientas e indicadores para evaluar la información, lo que facilita la toma decisiones al proveer información explícita y condensada de la situación de la empresa

- ***Análisis de estados financieros comparativos (análisis horizontal)***

El análisis de estados financieros comparativos o análisis horizontal consiste en realizar una comparación absoluta y relativa de las variaciones sufridas por las diferentes cuentas en periodos determinados (Villegas & Ortega, 2017, p. 78)

El análisis horizontal da una clara idea de cuanto ha variado una cuenta específica en un determinado periodo, lo que permite diseñar estrategias en función de estas variaciones, de igual manera facilita identificar cual es el flujo de dinero en relación a las cuentas.

- ***Análisis de estados financieros porcentual (análisis vertical)***

El análisis de estados financieros porcentual o análisis vertical se lo aplica a un determinado estado financiero, en un periodo específico y se enfoca en determinar los pesos de cada cuenta en relación a una cuenta principal, se lo utiliza para observar si la composición del estado financiero en relación a la actividad de la empresa posee consistencia. (Villegas & Ortega, 2017, p. 79)

- ***Indicadores financieros***

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización” (Bonney & Armijo, 2015, p. 6)

Metodología

La investigación aplicada trata de resolver un problema concreto, la investigación documental se basa específicamente en la información acumulada en documentos. (Morán & Alvarado, 2018, p. 8)

Según el contexto de generación de conocimiento la investigación será aplicada, pues su objetivo es la resolución de un problema productivo, comercial y financiero.

Según las fuentes de información será documental pues se analizarán manuales, planificaciones y balances de la empresa además de estadísticas económicas y sociales, también será de campo pues se obtendrá información en la empresa a través de encuestas y observación directa acerca de los procesos internos, ambiente laboral y procedimientos financieros.

- **Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

- *Métodos*

El método inductivo se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a conclusiones cuya aplicación será de carácter general. El método deductivo es un razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. (Morán & Alvarado, 2018, p. 12)

Los métodos a aplicar son el inductivo y deductivo, inductivo al crear premisas que apoyan una conclusión general y deductivo, al identificar aspectos generales de la gestión y desglosarlos en partes más simplificadas para su estudio.

Resultados

Se diseñó un modelo de gestión administrativo y financiero considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral enfocadas principalmente en mejorar el conocimiento de los lineamientos estratégicos, la capacitación del personal, mejora de procesos internos y medidas de bioseguridad, lo que permitirá seguir con las actividades de la empresa y mejorar el manejo de los recursos económicos y la correcta toma de decisiones de la empresa.

Discusión

Se recomienda para la aplicación de modelos de gestión administrativos y financieros aplicar el balance score card o cuadro de mando integral, pues el mismo considera cuatro perspectivas que atraviesan de manera transversal todos los procesos de la empresa, indiferente mente de sus áreas, siendo factores clave para la toma de decisiones.

Se recomienda a la empresa la aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero, pues fortalecerá a su personal al propiciarle un entorno seguro en cuanto a bioseguridad y al capacitarlo tanto en su área de trabajo como en la ética de trabajo, al tiempo que los alinea al direccionamiento estratégico de la empresa, lo que promoverá el cumplimiento de la misión y visión empresarial, en relación a los procesos internos, al poseer un proceso de reclutamiento se facilitarán los procesos de inducción a nuevo personal y se obtendrá un ingreso de personal más calificado y que cumpla con los requisitos para el puesto que será designado, por último la utilización de indicadores de gestión mostrara una base para una adecuada toma de decisiones.

Referencias

1. Alveiro, C. (2017). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 4-26.
2. Ávila, D. (2016). *Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para las Industrias Paneleras de la Parroquia Malacatos, Cantón Loja*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
3. Barbieri, C. (2020). *Análisis de sistemas administrativos*. Corrientes: Facultad de ciencias exactas y naturales y agrimensura.
4. Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2015). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
5. Bravo, M. d., Lambretón, V., & Márquez, H. (2016). *Introducción a las Finanzas*. México: Pearson educación.
6. Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid: Editorial Editex, 2017.
7. Calleja, F. (2018). *Contabilidad 1*. México: Pearson Educación.
8. Canacúan, A. (2014). *Modelo administrativo financiero para la compañía de transporte en volquetes pétreos y pétreos del norte Peypenca c.a. De la ciudad de San Gabriel, cantón Montúfar, provincia del Carchi*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

9. Cantera, F. (2020). Economía financiera. Decisiones de inversión y financiación. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
10. Censo Nacional Económico. (2020). Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
11. Córdoba, M. (2015). Administración Financiera. Medellín: Ecoe Ediciones.
12. Dextre, J., & Del Pozo, R. (2015). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y Negocios, 69-80.
13. Dirección de evaluación y normas presupuestarias. (2016). Indicadores de gestión presupuestaria. Buenos Aires: Ministerio de Economía.
14. Gan, F., & Trigine, J. (2016). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas y las organizaciones. Madrid: Días Santos.
15. García, A. (2019). Administración Financiera. México: Universidad Cristóbal Colón.
16. García, G. (2020). Administración general. Ciudad de México: CIESS.
17. Gutiérrez, J. (2015). Diseño de un modelo administrativo financiero para mejorar la rentabilidad, aplicado en la empresa familiar ingeniería servicios y comercio I.S.C. Quito: Pontificia universidad católica del Ecuador .
18. Gutiérrez, J. (2016). Modelos financieros con Excel: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. Bogotá: Ecoe Ediciones.
19. Hernández, R. F., & Baptista, M. (2017). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
20. Horváth y Partners. (2017). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Management Deusto.
21. Kaplan, R., & Norton, D. (2016). Mapas estratégicos. Barcelona: Harvard Business School.
22. Kaplan, R; Norton, D. (2016). El cuadro de mando integral. Barcelona: Brosmac ediciones.
23. Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). Elementos de administración. Mexico: McGraw Hill.
24. Levy, L. (2017). Planeacion Financiera en la Empresa Moderna. Ciudad de México: ISEF.
25. Ley de compañías. (2014).
26. López, R. (2016). Modelos de Gestión de Calidad. León: Sagrado corazón.
27. Luna, A. (2017). Proceso Administrativo. Ciudad de México: Editorial Patria.

28. Martín, M., & Reyes, L. (2020). El Cuadro de Mando Integral. Madrid: Fundación Madrid por la excelencia.
29. Martínez, D. (2012). Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
30. Martínez, D., & Milla, A. (2015). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz de Santos.
31. Mira, J. (2019). Apuntes de Auditoría. Madrid: Instituto de Enseñanza Secundaria Mare Nostrum.
32. Modelandum. (1 de 12 de 2020). <https://modelandum.com/>. Obtenido de <https://modelandum.com/que-es-un-modelo-financiero/>
33. Morán, G., & Alvarado, D. (2018). Métodos de investigación. Ciudad de México: Pearson Educación.
34. Münch, L. (2017). Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.
35. Münch, L. (2017). Planeación estratégica, un rumbo hacia el éxito. Ciudad de México: Trillas .
36. Neymatex. (1 de 12 de 2020). <http://www.neymatex.com>. Obtenido de <http://www.neymatex.com/contacto/>
37. Olivera, J. (2016). Análisis de estados financieros. Ciudad de México: Editorial Digital UNID.
38. Ordóñez, M. (16 de Marzo de 2020). La coyuntura actual del sector textil ecuatoriano. Una visión macroeconómica y desde sus actores . Gestión , 52-59. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
39. Ospina, R. (2016). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 91-99.
40. Programa Expertemprende. (2020). Guía didáctica Modelo Canvas. Extremadura: Joveniniciativa.

41. Quishpe, S. (2017). La gestión empresarial de la cooperativa de producción industrial del calzado penipe, y su incidencia en la productividad, período 2013-2014. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
42. Revista Lideres. (16 de Marzo de 2017). Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo genera más empleo. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
43. Rodríguez, J. (2018). Importancia de un adecuado modelo de gestión. Mentovideo: Excellentia consultores.
44. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). Guía metodológica de planificación institucional. Quito: Semplades.
45. Superintendencia de Compañías. (2020). Tabla de indicadores. Quito: Superintendencia de Compañías.
46. Torres, L. (2007). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Revista española de financiación y contabilidad, 5353-558.
47. Torres, Y., & Pambi, E. (2019). Propuesta de un modelo financiero, empresa Maserclisa maquinarias y servicios en climatización. Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
48. Villegas, E., & Ortega, M. (2017). Administración de Inversiones. México: Mcgraw-Hill.