

## MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS DE AMBATO-TUNGURAHUA

## FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR DECISION MAKING IN MICRO ENTERPRISES IN AMBATO-TUNGURAHUA

 **Ing. Alexandra Tipán Masaquiza**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
aetipanm@pucesa.edu.ec  
Ambato, Ecuador

### ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 21/05/2024

Aceptado: 02/07/2024

Publicado: 13/10/2024

 **Jorge Abril Flores, Ph.D.**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
jf.abril@uta.edu.ec  
Ambato, Ecuador

---

### RESUMEN

---

A nivel de empresas sobresale la gestión financiera como un proceso que permite analizar el desempeño económico de una compañía. Es por ello que esta investigación propone un modelo de gestión financiera como herramienta para la adecuada toma de decisiones en las microempresas de Ambato-Tungurahua. En ese sentido, se utilizó métodos teóricos y descriptivo que detallan lo relacionado con gestión financiera y un modelo para la toma de decisiones en función de cinco etapas: diagnóstico, planificación, control, evaluación y delimitación; lo cual contribuya a la rentabilidad y solvencia empresarial. En definitiva, la investigación refleja que la gestión financiera es una herramienta esencial en microempresas debido a que permite mejorar los niveles de eficiencia, analizar indicadores financieros, garantizar el alcance de objetivos, y sostener la operatividad en el mercado.

**Palabras clave:** gestión financiera, toma de decisiones, modelo, microempresas

---

### ABSTRACT

---

At the enterprise level, financial management stands out as a process that allows analyzing the economic performance of a company. For this reason, this research proposes a financial management model as a tool for adequate decision making in microenterprises in Ambato-Tungurahua. In this sense, we used theoretical and descriptive methods that detail what is related to financial management and a model for decision making based on five stages: diagnosis, planning, control, evaluation and delimitation; which contributes to profitability and business solvency. In short, it reflects that financial management is an essential tool in



---

microenterprises because it allows improving efficiency levels, analyzing financial indicators, guaranteeing the achievement of objectives, and sustaining operability in the market.

**Keywords:** financial management, decision making, model, microenterprises.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más importantes en el ámbito empresarial, es el gestionar de manera oportuna y eficiente los recursos financieros. Por ello, esta función es esencial desde la perspectiva de que todas las actividades realizadas en la empresa deben materializarse en una expresión monetaria consolidada y estructurada, representándose así el adecuado desarrollo y desempeño de una entidad, organización o negocio (Berrocal et al., 2022).

En ese contexto, el aporte científico de los autores Luzpa, et al., (2023), permite señalar, en primera instancia, como problemática que un 54,2% de empresas presentan resistencia al cambio ya que manejan modelos tradicionales para la gestión de recursos financieros. De ahí que, Párraga et al., 2021, concuerdan que los encargados o responsables empresariales necesitan de modelos estructurados que permitan enfrentar los retos entorno a lo financiero-económico.

Por lo tanto, Nava (2019), destaca a la denominada gestión financiera como un área que implica el análisis, decisiones y acciones relacionadas con recursos financieros. De hecho, para Matallana et al. (2019) consiste en gestionar los recursos disponibles de una entidad, garantizándose la suficiencia para soportar los gastos de funcionamiento. En ese sentido, las ventajas que resaltan de una adecuada gestión financiera son: 1) Apoyar el crecimiento rentable, 2) Mejorar los niveles de eficiencia, 3) Desarrollar los objetivos empresariales, 4) Evaluar el desempeño económico y financiero, 5) Analizar indicadores financieros, 6) Disponer de procesos de planificación y control financiero, entre otros (Encalada, 2022). Al mismo tiempo, que para Pérez (2023), la importancia de aquella recae en que permite tomar decisiones adecuadas que garanticen el alcance de los objetivos de una empresa.

De ahí que, Julio y Castro (2022), señalan que la toma de decisiones es un proceso que parte de un análisis de cómo se encuentra una empresa, de qué manera ha evolucionado, y cómo procederá entorno a la información obtenida. Mientras que, Abad et al., (2021), aluden que es un proceso que genera una decisión final que impulsa a una determinada acción. Por lo que, Montilla (2019), considera que son medidas pertinentes que permiten el desarrollo y/o mejoramiento empresarial.

Es así que, Sumba y Santistevan (2019), en torno a este ámbito, destacan a las denominadas microempresas como unidades de producción y comercialización de bienes y/o servicios que dinamizan las actividades económicas-productivas de una sociedad. De esta manera, el informe de Ruiz (2019),

mencionan que están clasificadas de acuerdo a la actividad, tal como: alimentos, calzado, cerámica, construcción, electrónica, textil, tecnología, servicios profesionales, servicios generales, otras. Asimismo, se conforman desde 1 hasta 9 colaboradores; seguido de un capital hasta \$20.000,00 dólares y ventas o ingresos totales iguales o menores de \$100.000,00 dólares (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2024).

Por lo que, es imprescindible mencionar que en Ecuador existe 802.353 microempresas donde 38990 se encuentran en Tungurahua, de las cuales 1644 pertenecen netamente a la ciudad de Ambato (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2022). De esta forma, Fajardo et al. (2019) y Valle et al. (2021) concuerdan que estas empresas son fundamentales para el desarrollo y diversidad económica de un país.

Por tal razón, el objetivo de este estudio es proponer un modelo de gestión financiera como herramienta para la adecuada toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. De manera que, se indaga y analiza todo lo concerniente a las variables del objeto de estudio; convirtiéndose en un aporte relevante para que este tipo de empresas puedan alcanzar una estructura financiera equilibrada y niveles adecuados de eficiencia y rentabilidad.

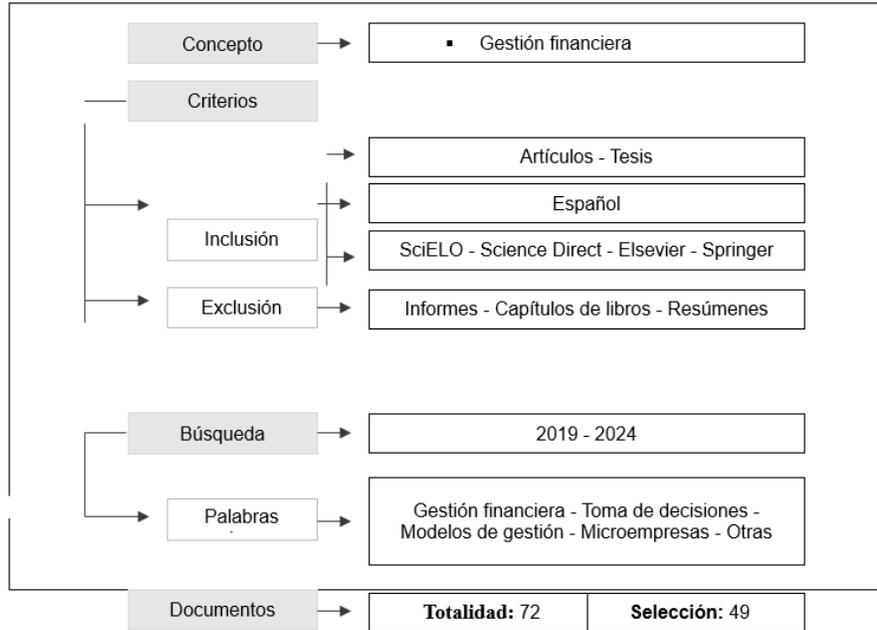
## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación comprende una visión general de gestión financiera, pasa por entender la evolución de este término hasta el planteamiento de un modelo de gestión de recursos financieros que permita la adecuada toma de decisiones en las microempresas; sustentándose en la revisión de fuentes bibliográficas en idioma español originarias de bases de datos como: SciELO, Science Direct, Elsevier y Springer.

Seguidamente, la línea de tiempo considerada para revisión de la literatura fue 2019-2024, incluyéndose artículos científicos, tesis de maestría y tesis doctoral; y excluyéndose informes, capítulos de libros y resúmenes. Las palabras claves que facilitaron la obtención de información fueron: gestión financiera, toma de decisiones, modelos de gestión, empresas, decisiones financieras, recursos financieros, microempresas y modelos de gestión financiera (Véase Figura 1).

**Figura 1.**

*Procedimiento revisión bibliográfica*



Nota. Fuente: Salinas (2019); Jiménez y Medina (2023); y Luzpa, Jordán, y Abril, (2023)

Entre los métodos empleados se encuentra el descriptivo puesto que recolecta, presenta y analiza los resultados obtenidos del instrumento (encuesta) mediante el programa SPSS, mismo que proporciona registros, tabulaciones o codificaciones que permiten explicar el estudio; y a la vez proponer el modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua.

**RESULTADOS**

Este epígrafe realiza en primera instancia una fundamentación teórica del término gestión financiera, seguidamente aspectos y modelos inmersos en esta temática, y proposición del modelo de gestión financiera para la adecuada toma de decisiones de microempresas. A continuación, el detalle de la información sobre la presente temática.

*Evolución del término gestión financiera*

El término gestión financiera constituye un proceso de acción para el cumplimiento de objetivos, considerándose los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de las empresas (García, et al., 2019). Por tanto, los orígenes de aquella remontan a la palabra gestión o *gestio* hasta la actualidad. Es por ello que, se sintetiza los aportes de los autores Avellaneda (2019); Fajardo y Soto (2019); Flórez (2019); Carpio, (2020); Guerrero et al., (2021); Córdoba (2022); Puente et al. (2022); y Vargas y Celi (2022).

**Tabla 1.**

*Gestión financiera (evolución)*

Autor	Año	Aporte
Irving Fisher	1920	Mediante informe destaca el término gestión, el cual etimológicamente remite del latín <i>gestio</i> que se basa en la acción y/o administración de algo.
Real Academia Española	1930	Parte de la etimología de la palabra gestión que proviene del latín <i>gestio, onis</i> conceptualizado en acción y efecto de administrar.
Dewing	1950	Acorde a un enfoque de finanzas empresariales destaca a la denominada gestión financiera como una política que abarca demanda de fondos, decisiones de inversión y gastos que conduzcan a la maximización del valor de la empresa en el mercado.
Cano y Ruíz	2000	Indican que la gestión financiera es un proceso técnico, efectivo y transparente de los recursos financieros de las empresas o negocios.
Terrazas	2009	Señala que este tipo de gestión se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar los fondos económicos con el propósito de obtener mayores beneficios a nivel empresarial.
Van y Wachowicz	2010	Mediante guía manifiesta que la gestión financiera es la responsable de financiar y administrar los recursos que posee la empresa.
Pérez	2016	Representa la función de administrar los recursos que tiene una organización, con la finalidad de asegurar que estos sean lo suficientes para cubrir los gastos entorno a la actividad comercial.

---

Córdoba	2016	Enfatiza que es una disciplina que analiza las decisiones y acciones relacionadas con medios financieros que son parte de las actividades de las empresas, incluyéndose el logro, utilización y control.
Cabrera et al.	2017	Considerada como un eslabón primordial en la cadena de ejecución del plan estratégico y la forma más efectiva de garantizar una ventaja competitiva a largo plazo.
Ortiz y Timbila	2018	Menciona que es una rama de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera adecuada los recursos que posee una empresa, organización, institución o entidad.
López e Intriago	2020	Relaciona la gestión financiera con el uso de un proceso administrativo que permita sostener la operatividad de las empresas, generándose un margen significativo de utilidad, eficiencia y rentabilidad.

---

En ese contexto, para Párraga et al. (2021) en los años siguientes continuarán los estudios de gestión financiera y para el 2024 las empresas que consideren esto podrán diagnosticar, analizar y evaluar las condiciones financieras de la empresa; lo cual permita una adecuada toma de decisiones.

#### *Aspectos inmersos en la gestión financiera para toma de decisiones*

Para Rivera y Erazo (2021), la gestión financiera abarca el manejo de flujos de efectivo hasta el desempeño corporativo, lo cual genera que sea un elemento importante dentro de la toma de decisiones que permite el desarrollo y/o crecimiento de las empresas. Por lo que, Carpio et al., (2020), manifiestan que aquella tiene el fin de generar, utilizar, monitorizar y controlar los recursos económicos de la organización en busca de la productividad, rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo de acuerdo a los objetivos de la organización.

En base aquello, Fajardo y Soto, (2019) y Villacrés y Mena (2019) concuerdan que dentro de este aspecto juega un papel fundamental el gestor financiero puesto que es la persona que tiene la reposabilidad de ejecutar y/o tomar decisiones respecto a recursos financieros, por ello lleva a cabo funciones como: 1) Coordinar y controlar las operaciones (referente a organizar los diferentes departamentos de la empresa para obtener resultados financieros eficientes), 2) Determinar un presupuesto (basado en la elaboración presupuestaria junto a directivos y responsables departamentales para las estimaciones de recursos

financieros a corto y largo plazo), 3) Decidir sobre inversión y financiamiento (referente a determinar activos más productivos y realizar una revisión de indicadores financieros que conlleven a invertir; y seguidamente conocer donde obtener financiamiento que genere menor costo financiero), 4) Administrar el efectivo y cuentas por cobrar (basado en la disposición de dinero que tiene la empresa para el funcionamiento y además las cuentas por cobrar a los clientes).

De acuerdo con ello, Guerrero et al., (2019) y Córdoba (2022), resaltan que la gestión financiera se relaciona con disciplinas como: Economía, debido a que analiza los aspectos micro (consumidores, empresas, colaboradores y mercado) y macroeconómicos (fluctuaciones en la economía de un país); Contabilidad, puesto que a través de estados financieros conocen como se encuentra económicamente una empresa; Administración, ya que planifica, organiza, direcciona, coordina, controla y evalúa todas las operaciones de una organización. Además de ello, Moreno et al., (2022) manifiestan que en este tipo de gestión pueden distinguirse dos tipos de decisiones financieras, las de corto plazo (gestión de capital) y las de largo plazo (inversión y financiación).

En ese contexto, el estudio de Rivera y Erazo (2021) detallan que en cuanto a este tema se debe utilizar herramientas como: 1) Presupuesto (documento estructurado que detalle información económica que permita la evaluación y control de lo proyectado), 2) Plan operativo (documento que establezca objetivos, actividades, plazos y responsables de la ejecución de lo planteado), 3) Análisis financiero (a través de estados financieros como: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y cambio de patrimonio), 4) Indicadores financieros (basados en la liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad). Mientras que, Párraga et al. (2021) aluden que se debe analizar indicadores como: margen de utilidad neta, cumplimiento de presupuesto, tasa de retención de clientes, entre otros.

Por tanto, la relevancia de gestión financiera para toma de decisiones recae en evidenciar alternativas y/o estrategias para un futuro financiero saludable; analizar la situación actual entorno a recursos económicos; obtener información oportuna, confiable y transparente; y alcanzar los objetivos financieros propuestos por la empresa u organización (Villafuerte et al., 2021; Ugando et al., 2023).

### *Modelos entorno a gestión financiera*

De acuerdo con los autores Luzpa et al., (2023) y Pérez y Ramírez (2023), el término modelo proviene del italiano *modello* y del latín *modulus*, el cual significa forma; es decir, conjunto de pasos, etapas, fases, dimensiones o componentes que permiten lograr un objetivo en específico. En ese sentido, los aportes científicos de varios autores que a continuación se detallan destacan los modelos de gestión financiera a considerar para la adecuada toma de decisiones; los cuales proporciona bases fundamentales para el desarrollo económico de las empresas. El detalle a continuación (Veáse Tabla 2):

**Tabla 2.**

*Modelos de gestión financiera*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
García, Mapén, & Díaz	2019	Gestión financiera	Plantea una metodología que analiza la gestión financiera a partir de dimensiones como: -Planificación estratégica -Análisis de indicadores -Proceso de control financiero

Observación: La gestión financiera desde dimensiones permite que las empresas incrementen el nivel de competitividad, rentabilidad y supervivencia en el mercado.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
Hurtado, Zapuche, & Sánchez	2021	Gestión financiera	El esquema de un modelo de gestión financiera conlleva las siguientes fases: -Planificación presupuestal -Ejecución y análisis de la información económica -Control y apoyo a la toma de decisiones

Observación: El esquema respecto a este modelo tiene el objetivo de que las microempresas tengan un mejor control y funcionamiento respecto a la administración financiera.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Santillán & Arroba	2021	Manual, presupuesto y procedimiento.	Las microempresas requieren de un modelo de gestión financiera que contribuya a la toma de decisiones, por ello plantea las siguientes etapas: -Manual de procedimientos, funciones y políticas en el área financiera -Planificación presupuestal de costos y gastos -Análisis y control de estados financieros y resultados alcanzados

Observación: Modelo de gestión financiera conlleva a maximizar las ventas y a incrementar la rentabilidad al finalizar el período contable.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Fases</b>	<b>Descripción</b>
Encarnación	2022	Entradas de información	El modelo depende del tipo de información que se analiza y las futuras líneas de gestión entorno a lo económico-financiero: -Planificación-diagnóstico.- Referente a factores internos y externos del negocio -Gestión económica-financiera.- Acerca de métodos y herramientas que mejoren la gestión de los recursos financieros -Control y mejora.- Consiste en medir las operaciones a partir de indicadores

Observación: Modelo de gestión económica-financiera propicia el reconocimiento, registro y valoración de la información en cuanto a recursos monetarios y/o financieros.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
Murillo & Figueroa	2022	Situación actual hasta control	<p>Define una propuesta estructurada como modelo de gestión financiera para microempresas desde las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de la situación actual de la empresa (desde planeación financiera, gestión y objetivos estratégicos)</li> <li>-Proyección de presupuesto (a partir de ingresos y gastos)</li> <li>-Estimación de costos fijos y variables, y conocimiento del punto de equilibrio y precios estimados de los productos y/o servicios</li> <li>-Control y seguimiento (desde las áreas productivas hasta administrativas)</li> </ul>
Observación: El modelo estructurado destaca la importancia de la gestión financiera a partir de información transparente, oportuna, confiable y útil.			

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
Ugando et al.	2023	Propuesta metodológica para gestión financiera	<p>La propuesta metodológica para la ejecución del modelo de gestión financiera se basa en conocer los diversos pasos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico del desempeño financiero durante un periodo determinado</li> <li>-Análisis de indicadores.</li> <li>-Incidencia de los estados financieros en la rentabilidad de la empresa</li> <li>-Definición de estrategias para rotación del activo y posicionamiento del margen de utilidad</li> </ul>
Observación: El método inmerso en este modelo de gestión financiera conlleva a realizar un análisis estructural de la información financiera.			

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>
Zumba, Jácome, & Bermúdez	2023	Gestión financiera	<p>La gestión financiera puede identificar diversos componentes que procedan a generar un modelo, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación estratégica</li> <li>-Mecanismos de control financiero</li> <li>-Análisis de indicadores</li> <li>-Elaboración del presupuesto</li> <li>-Control y monitoreo de resultados</li> </ul>
Observación: Los componentes buscan estructurar y aplicar un modelo de gestión integral que genere valor y disponga un enfoque estratégico respecto a lo financiero-económico.			

*Gestión financiera para toma de decisiones en microempresas Ambato-Tungurahua: modelo*

En primera instancia, un modelo de gestión financiera es imprescindible para analizar la situación y desempeño financiero de una empresa, convirtiéndose en una herramienta clave para la adecuada toma de decisiones (Nava, 2019). En ese sentido, mediante una encuesta se determina cual es el nivel de importancia de un modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. De manera que, se considera los datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2022) y Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), los cuales permitieron obtener un total de 29 microempresas bajo criterios de selectividad que se evidencian en Tabla 3. Cabe indicar, que no se aplicó una muestra ya que el total es menor a 100, trabajándose únicamente con la respectiva totalidad.

**Tabla 3.**

*Criterios considerados para el total de microempresas*

<b>Datos generales</b>	
Microempresas en Ambato-Tungurahua	1644
Legalmente registradas en el año 2020	394
<b>Criterios</b>	
Con un promedio de 3 a 9 colaboradores	29
Con ventas o ingresos totales desde \$20.000,00 hasta \$100.000,00 dólares	
Observación: Aplicándose estrictamente los criterios de selectividad se consideró las 29 microempresas que reflejen el nivel de importancia de un modelo de gestión, y en base a ello proponer un modelo estructurado demuestra Figura 2 y Tabla 5.	

Fuente: Elaboración propia

De ahí que, el programa (SPSS) proporciona los registros, tabulaciones o codificaciones acerca de cuán importante es un modelo de gestión financiera para toma de decisiones.

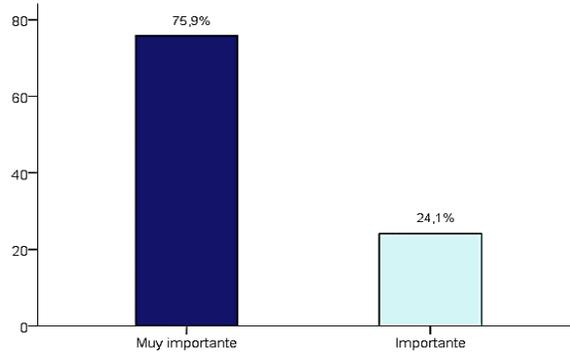
Objetivo: Analizar el nivel de importancia de un modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua.

- Dirigido a: Microempresas
- Totalidad: 29
- Datos generales: Encuestados

Una vez aplicado el instrumento (encuesta) se evidencia que las microempresas están a cargo de responsables (65%) de género femenino y masculino, en edad promedio de 25 a 40 años (48%) y con un tercer y cuarto nivel de estudio (55%).

**Figura 2.**

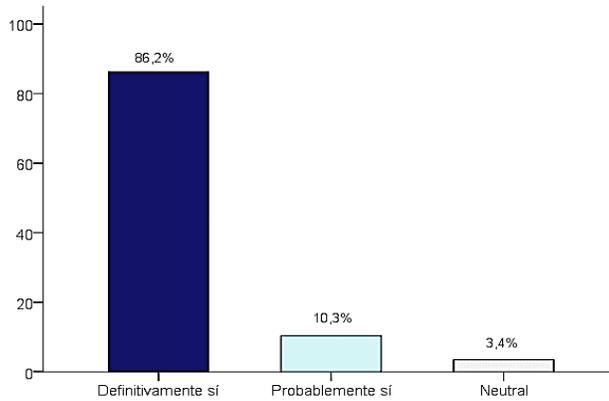
*Pregunta 1: En su opinión, ¿Qué tan importante es la gestión financiera?*



Nota. Se observa que, para el 75,9% la gestión financiera es muy importante.

**Figura 3.**

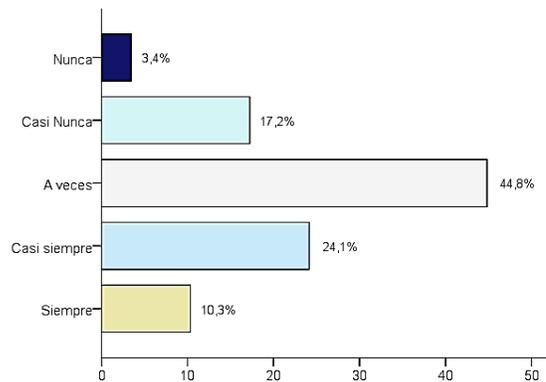
*Pregunta 2: ¿Cree usted que la gestión financiera permite una adecuada toma de decisiones?*



Nota. En este caso, la figura muestra que 86,2% considera que definitivamente sí la gestión financiera permite una adecuada toma de decisiones.

**Figura 4.**

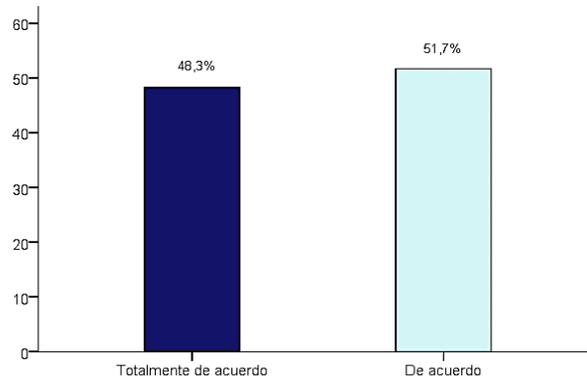
*Pregunta 3: ¿En cuánto a microempresas ha observado que utilicen un modelo para gestión financiera?*



Nota. En base al estudio, el 44,8% a veces ha observado que las microempresas utilizan un modelo de gestión financiera.

**Figura 5.**

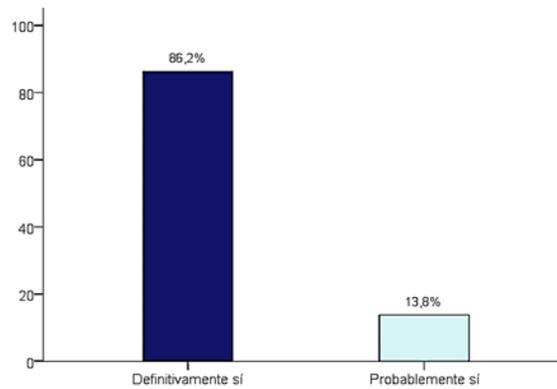
*Pregunta 4: ¿Qué tan de acuerdo estaría usted con la determinación de un modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua?*



Nota. Se observa que, el 51,7% está de acuerdo con la determinación de un modelo de gestión financiera.

**Figura 6.**

*Pregunta 5: A su criterio, ¿El modelo debe presentar una estructura consolidada y actualizada?*



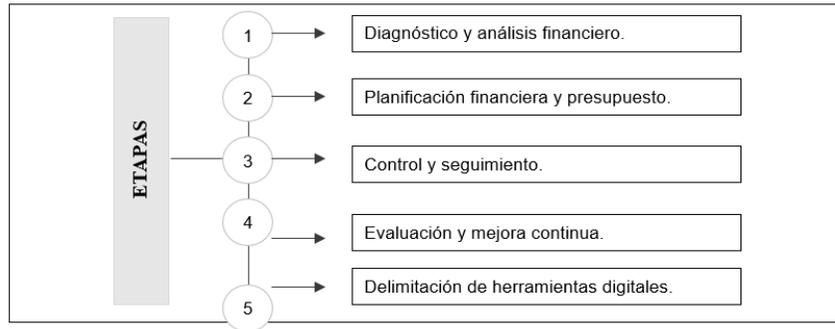
Nota. En este caso, la figura demuestra que para el 86,2% definitivamente sí, debe el modelo contener una estructura consolidada y vigente.

Las microempresas encuestadas corresponden a actividades comerciales como: calzado, alimentos, cerámica, tecnología, construcción y servicios generales.

A partir de los resultados obtenidos, a continuación, se propone el modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua, mismo que se basa en una estructura conformada por etapas (Véase Figura 7).

**Figura 7.**

*Estructura modelo de gestión financiera*



De manera que, en base a la estructura anteriormente mencionada, se detalla en cada etapa: objetivo, acciones e indicadores (Véase Tabla 4).

**Tabla 4.**

*Modelo de gestión financiera*

<b>Etapa 1: Diagnóstico y análisis financiero</b>			
<b>Objetivo</b>	Evaluar la situación actual de la microempresa.		
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de estados financieros: Balance general (puesto que brinda datos sobre los activos, pasivos y patrimonio), Estado de resultados (debido a que muestra ingresos, gastos y ganancias), Flujo de efectivo (puesto que detalla la entrada y salida del efectivo), Cambio de patrimonio (debido a que refleja el patrimonio total y las variaciones de un periodo a otro).</li> <li>▪ Análisis de la rentabilidad (capacidad para generar ganancias) y solvencia (capacidad para cumplir obligaciones).</li> <li>▪ Identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento a través del análisis minucioso de los procesos financieros y operativos.</li> </ul>		
<b>Indicadores</b>	Ratio de liquidez	$= \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	Capacidad para cumplir obligaciones financieras a corto plazo.
	Ratio de endeudamiento	$= \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	Cantidad de activos que no son financiados por capital propio.
	Margen de utilidad neta	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} * 100$	Beneficio neto que obtiene por cada dólar de ingresos totales generados.
<b>Etapa 2: Planificación financiera y presupuesto</b>			
<b>Objetivo</b>	Establecer metas financieras y desarrollo de un presupuesto.		

<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de metas financieras Smart (<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely</i>). En este caso, Específicas (claras y no ambiguas), Medibles (cuantificables), Alcanzables (realistas), Relevantes (alineadas al negocio) y Temporales (plazo o tiempo).</li> <li>Elaboración de un presupuesto detallado, considerándose los ingresos (ya que estima los recursos provenientes de la actividad comercial) y gastos (debido a que presenta el desembolso de dinero para las operaciones de la empresa).</li> <li>Asignación de recursos de manera eficiente con el fin de lograr las metas establecidas.</li> </ul>
	<p>Cumplimiento del presupuesto</p> $= \frac{\text{Gastos reales}}{\text{Presupuesto}} * 100$ <p>Capacidad para cumplir el presupuesto planificado.</p>
	<p>Tasa de crecimiento de ingresos</p> $= \frac{\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos anteriores}}{\text{Ingresos anteriores}} * 100$ <p>Cambio en los ingresos con respecto a un periodo anterior.</p>
	<p>Rentabilidad del capital invertido (ROIC)</p> $= \frac{\text{Beneficio operativo neto}}{\text{Capital invertido}} * 100$ <p>Empleo de capital para generar ganancias.</p>

### Etapa 3: Control y seguimiento

<b>Objetivo</b>	Controlar y monitorear el desempeño de los recursos de la microempresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorización frecuente del flujo de efectivo e indicadores anteriormente detallados.</li> <li>Análisis de desviaciones y toma de medidas correctivas (se refiere a llevar a cabo una comparación del desempeño real con las metas y presupuestos establecidos; y a partir de ello tomar medidas oportunas).</li> </ul>	
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de informe que determine la eficiencia y rentabilidad de los recursos de la microempresa.</li> </ul>	
<b>Indicadores</b>	<p>Eficiencia de cobranza</p> $= \frac{\text{Cobranzas netas}}{\text{Ventas a crédito}} * 100$ <p>Gestión eficaz del ciclo de cuentas por cobrar.</p>	
	<p>Eficiencia de pago</p> $= \frac{\text{Pagos realizados}}{\text{Compras a crédito}} * 100$ <p>Gestión eficaz del ciclo de cuentas por pagar.</p>	
	<p>Rentabilidad del capital humano</p> $= \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Costo total del personal}} * 100$ <p>Evalúa el rendimiento y la productividad del capital humano.</p>	

### Etapa 4: Evaluación y mejora continua

<b>Objetivo</b>	Evaluar el desempeño financiero para la mejora continua	
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión periódica del desempeño financiero para compararlo con metas planteadas.</li> <li>Identificación de áreas de mejora y oportunidades para la innovación (se refiere a buscar constantemente mejoras en las operaciones que conlleven a crear una ventaja competitiva).</li> <li>Planteamiento de estrategias financieras que mejoren el rendimiento (se basa en detallar actividades entorno al rendimiento financiero actual).</li> </ul>	

	Tasa de retención de clientes	$= \frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Nuevos clientes adquiridos}}{\text{Clientes al inicio del periodo}} * 100$	Mide la retención de los clientes durante un periodo determinado.
<b>Indicadores</b>	Productividad del capital humano	$= \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Costo total del personal}} * 100$	Eficiencia del personal para generar ingresos.
	Tasa de conversión de ventas	$= \frac{\text{Número de ventas realizadas}}{\text{Número de leads generados}} * 100$	Eficacia para convertir los prospectos o <i>leads</i> en clientes.

### Etapa 5: Delimitación de herramientas digitales

<b>Objetivo</b>	Establecer herramientas y/o medios digitales para el análisis de la gestión financiera.		
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación y selección de herramientas adecuadas para presupuestos, seguimiento de ingresos y gastos, pagos, cobros, entre otros.</li> <li>▪ Capacitación al personal sobre el uso de medios seleccionados.</li> <li>▪ Integración de herramientas digitales en los procesos financieros de las microempresas.</li> </ul>		
<b>Medios</b>	Tiller Money	Herramienta de acceso abierto que genera un seguimiento automático de los gastos, saldos y presupuestos de una empresa.	
	Google Sheets	Medio de Google que organiza y analiza una gran cantidad de datos, crea informes personalizados y automatiza cálculos en base a lo financiero.	
	Google Data Studio	Plataforma de BI ( <i>Business Intelligence</i> o Inteligencia de Negocios) que permite acceder, visualizar y analizar los datos financieros para toma de decisiones.	
	Empower Personal Dashboard	Herramienta financiera que administra cuentas, da seguimiento al patrimonio, organiza gastos y visualiza inversiones de una empresa.	
	Tableau	Software de inteligencia de negocio que permite a las microempresas observar y comprender los datos financieros para la adecuada toma de decisiones.	

## DISCUSIÓN

En primer orden, es preciso comprender que el origen de esta temática remonta a la primera década del siglo XX (Cazorla, 2022); por lo que, Avellaneda (2019) y Fajardo & Soto (2019) concuerdan que surge del latín *gestio* que conceptualizado significa acción o administración de algo. En ese sentido, se destaca el estudio de Robayo et al., (2024) que menciona que la gestión financiera es una herramienta que se encarga

---

de planear, administrar, evaluar, monitorear y regular recursos financieros con el fin de que una empresa sea rentable y solvente con el lapso del tiempo.

De acuerdo con ello, el presente estudio evidencia que en el campo empresarial es necesario que consideren modelos actuales para enfrentar los retos entorno a lo financiero-económico. Es por ello, que dentro del desarrollo y diversidad económica de un país resaltan las denominadas microempresas, las cuales se pueden clasificar por actividad comercial, capital, ventas o ingresos brutos y cantidad de colaboradores conforme lo disponga la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2022). Por lo que, Sumba y Santistevan (2019), denotan que mediante un modelo de gestión financiera las microempresas podrían generar un margen significativo de rentabilidad y ventaja competitiva.

En ese contexto, la encuesta aplicada demuestra que para las microempresas de Ambato-Tungurahua en un 75,9% la gestión financiera es muy importante; seguido de un 86,2% que considera que definitivamente sí, el modelo debe tener una estructura consolidada y vigente. Por lo tanto, la estructura del modelo propuesto se basó en cinco etapas: 1) Diagnóstico y análisis financiero; 2) Planificación financiera y presupuesto; 3) Control y seguimiento; 4) Delimitación de herramientas digitales; 5) Evaluación y mejora continua. Mientras que, el estudio de Rodríguez (2019) plantea etapas como: I) Planeación; Organización; Dirección; Control; II) Proyecciones, estados y planes financieros; III) Presupuesto de efectivo; IV) Costo de capital; reflejándose que desde diversas perspectivas aquello es una guía para la toma de decisiones financieras.

De manera que, Montilla (2019) menciona que un modelo de gestión financiera conlleva al desarrollo y/o mejoramiento empresarial. Es ahí donde, se destaca que a través del modelo propuesto las microempresas podrán evaluar la situación actual; establecer metas financieras y desarrollo de un presupuesto; controlar y monitorear el desempeño de los recursos; evaluar el desempeño financiero para la mejora continua; y establecer herramientas o medios digitales para el análisis respectivo. Por lo que, Párraga et al. (2021), consideran que este tipo de estudios continuarán puesto que evalúan exhaustivamente las condiciones financieras de una empresa para una adecuada toma de decisiones.

En definitiva, para Rodríguez (2019) y Cazorla (2022) la gestión financiera analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de las empresas, en este caso microempresas. Por ello, Robayo et al., (2024) reflejan la importancia del objeto de estudio para estas entidades que requieren una estructura actual, consolidada y niveles adecuados de eficiencia, solvencia y rentabilidad.

---

## CONCLUSIONES

En conclusión, la gestión financiera es esencial para el éxito y viabilidad a largo plazo de las microempresas. De hecho, su definición se relaciona con disciplinas como economía, contabilidad y administración debido a que analiza y evalúa las operaciones y desempeño de las mismas.

Es por ello que, el estudio detalla aspectos relevantes para los encargados o responsables empresariales desde evolución de gestión financiera hasta modelo para la adecuada toma de decisiones siendo fundamental para las microempresas que buscan generar ganancias y cumplir obligaciones en un entorno dinámico y competitivo.

De ahí que, los investigadores pueden contrapesar los datos con el fin de implementar el modelo que fomenta la temática, y con ello garantizar la permanencia empresarial; misma que es de vital importancia para quienes la conforman y la economía de un país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, E., González, M., & López, E. (2021). Gestión financiera para la toma en las universidades: producción científica y tendencias en investigación. *Venezolana de Gerencia*, 26(95), 705-722. [https://www.researchgate.net/publication/353432273\\_Gestion\\_financiera\\_para\\_la\\_toma\\_decisiones\\_en\\_las\\_universidades\\_produccion\\_cientifica\\_y\\_tendencias\\_en\\_investigacion](https://www.researchgate.net/publication/353432273_Gestion_financiera_para_la_toma_decisiones_en_las_universidades_produccion_cientifica_y_tendencias_en_investigacion)
- Avellaneda, M. (2019). La evolución de los textos de pregrado de finanzas corporativas. *Odeon*, 1(3), 99-120. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/odeon/article/view/5340/6705>
- Berrocal, A., Domínguez, L., Mariné, F., & Ruiz, L. (2022). El desempeño financiero de la empresa y la composición del consejo de administración. *Mexicana de Economía y finanzas*, 17(2), 1-26. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v17n2/2448-6795-rmef-17-02-e609.pdf>
- Carpio, M., Álvarez, J., & Orellana, E. (2020). Modelo de gestión financiera sostenible aplicando lógica difusa en el Hospital Humanitario. *Cienciamatria*, 1(15), 1-11. <https://cienciamatriarvista.org.ve/index.php/cm/article/view/418/567>
- Cazorla, A. (2022). La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Rioempres Tours S.A. de la ciudad de Riobamba, período 2019. *Tesis de Maestría*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17119/1/20T01547.pdf>

- Córdoba, M. (2022). *Gestión financiera*. Colombia: Ecoe. <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Empower Personal Dashboard. (2024). *Herramienta evaluación de datos*. <https://personal-capital.es.aptoide.com/app>
- Encalada, V. (2022). Perfeccionamiento de la gestión económico-financiera en el sector hotelero: propuesta desde la norma financiera internacional. *Producción*, 16(2), 112-135. <http://www.scielo.org.co/pdf/pml/v16n2/1909-0455-pml-16-02-112.pdf>
- Encarnación, R. (2022). Una propuesta de modelo con base en niif pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas guayaquileñas. *Finanzas y Política Económica*, 14(1), 49-74. <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v14n1/2248-6046-fype-14-01-49.pdf>
- Fajardo, L., Fernández, M., Vásquez, C., Toscano, D., & Fajardo, L. (2019). La asociatividad micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: caso cantón Milagro-Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20(78), 4-14. <http://ve.scielo.org/pdf/uct/v20n78/art01.pdf>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2019). *Gestión financiera empresarial*. Ecuador: Utmach. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Flórez, L. (2019). Evolución de la teoría financiera en el siglo xx. *Ecos de Economía*, 2(7), 145-168. [https://www.researchgate.net/publication/277749789\\_Evolucion\\_de\\_la\\_Teoria\\_Financiera\\_en\\_el\\_Siglo\\_XX](https://www.researchgate.net/publication/277749789_Evolucion_de_la_Teoria_Financiera_en_el_Siglo_XX)
- García, E., Mapén, F., & Díaz, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Ciencia Unemi*, 12(31), 128-135. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagd%3A5%3A16994629/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagd%3A139009135&crl=c>
- Google Data Studio. (2024). *Herramienta evaluación de datos*. <https://cloud.google.com/lookerstudio?hl=es-419>
- Google Sheets. (2024). *Herramienta evaluación de datos*. <https://blog.cliengo.com/que-es-google-sheets/>
- Guerrero, A., Marín, M., & Bonilla, D. (2019). Erp como alternativa de eficiencia en la gestión financiera de las empresas. *Lasallista de Investigación*, 15(2), 182-193. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n2/1794-4449-rlsi-15-02-182.pdf>
-

- 
- Guerrero, D., Burbano, J., & Pantoja, C. (2021). La gestión financiera en las empresas del sector agrícola, una revisión de literatura. *Aglala*, 12(1), 321-334. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2262/1591>
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Hurtado, H., Zapuche, C., & Sánchez, M. (2021). La gestión financiera para mejorar el funcionamiento de las operaciones financieras en el sector comercio en microempresas. *Entorno Académico*, 2(3), 57-64. [https://www.itesca.edu.mx/\\_sitioanterior/publicaciones/entorno/entorno\\_academico\\_diciembre\\_2021.pdf#page=57](https://www.itesca.edu.mx/_sitioanterior/publicaciones/entorno/entorno_academico_diciembre_2021.pdf#page=57)
- Jiménez, S., & Medina, R. (2023). Internet de las cosas para la experiencia de compra en tiendas físicas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(120), 31-41. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/729/1314>
- Julio, C., & Castro, Y. (2022). Importancia de la gestión financiera en la toma de decisiones. *El Ágora Universidad de San Buenaventura*, 7(11), 1-26. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/18bd6b97-e3d4-415f-9e2d-9859c789fcb9/content>
- Luzpa, L., Jordán, J., & Abril, J. (2023). Modelos de sostenibilidad financiera en las pymes manufactureras. *Código Científico*, 4(2), 41-64. <http://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/195/331>
- Matallana, O., Pineda, M., Duitama, G., & Bayona, R. (2019). *Gestión financiera de los empresarios mipymes*. Bogotá: Unad. <https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/download/117/107/471?inline=1>
- Montilla, O. (2019). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 20(92), 25-45. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n92/v20n92a02.pdf>
- Moreno, Y., Zuluaga, W., & Guerrero, M. (2022). Gestión financiera y desempeño en mipymes colombianas y mexicanas. *Investigación Administrativa*, 51(150), 1-20. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v51n130/2448-7678-ia-51-130-00006.pdf>
- Murillo, A., & Figueroa, E. (2022). Importancia de la gestión financiera en las microempresas del sector manufacturero: Cetares SAS y Calzado Figars. *Tesis de Maestría*. Colombia: Universidad La Gran Colombia. <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/7648>
-

- 
- Nava, M. (2019). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Venezolana de Gerencia*, 14(48), 1-14. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Párraga, 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*, 1-24. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe2/2007-7890-dilemas-8-spe2-00026.pdf>
- Pérez, J. (2023). *La gestión financiera de la empresa*. España: Esic. <https://www.esic.edu/sites/default/files/2023-10/978-84-11920-00-1%20La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20de%20la%20empresa%20%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf>
- Pérez, R., & Ramírez, M. (2023). Modelo de innovación para la sostenibilidad organizacional: Misorg. *Acta Universitaria*, 2(5), 1-7. [https://www.researchgate.net/publication/366992071\\_MODELO\\_DE\\_INNOVACION\\_PARA\\_LA\\_SOSTENIBILIDAD\\_ORGANIZACIONAL\\_MIS\\_ORG](https://www.researchgate.net/publication/366992071_MODELO_DE_INNOVACION_PARA_LA_SOSTENIBILIDAD_ORGANIZACIONAL_MIS_ORG)
- Puente, M., Calero, E., Carrillo, J., & Gavilánez, O. (2022). *Fundamentos de gestión financiera*. Ecuador: Unach. [http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/libros/portadas/108/fundamentos\\_de\\_gestion\\_financiera.pdf](http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/libros/portadas/108/fundamentos_de_gestion_financiera.pdf)
- Rivera, F., & Erazo, J. (2021). Claves de una buena gestión financiera para mitigar los efectos por pandemia en pequeñas organizaciones. *Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 567-596. <https://www.cienciamatriarevista.org/ve/index.php/cm/article/view/522/767>
- Robayo, F., Serna, J., & Botero, L. (2024). Gestión financiera para optimizar la toma de decisiones gerenciales en el sector hotelero. *Andina Digital*, 4(12), 1-27. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4462/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, E. (2019). Análisis de los factores de la administración en la gestión financiera y su relación con la rentabilidad de las. *Tesis Doctoral*. Honduras: Universidad Tecnológica de Honduras. <https://www.uth.hn/wp-content/uploads/2020/postgrado/publicaciones/1.%20TESIS%20EXIBIA%20PAZ%20R..pdf>
- Ruiz, W. (2019). *Fortalecimiento de crédito mipyme en América Latina y el Caribe*. Ecuador: Cepal. [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion\\_wilfrido\\_ruiz.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_wilfrido_ruiz.pdf)
- Salinas, P. (2019). *Métodos de investigación social*. Ecuador: Ciespal. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55363.pdf>
-

- Santillán, J., & Arroba, E. (2021). Gestión financiera y su incidencia en el capital de trabajo de las microempresas del sector servicio. *Tesis de Maestría*. Ecuador: Universidad Leica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4755>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización Inen. (2024). *Mipymes y organizaciones de economía popular y solidaria son una pieza clave para la economía del país*. Ecuador: Ministerio de Normalización Inen. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- SPSS. (2024). *Statistical Package for the Social Sciences*. <https://spss.softonic.com/>
- Sumba, R., & Santistevan, K. (2019). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 323-326. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2022). *Ranking de compañías*. Ecuador: Superintendencia de Compañías del Ecuador. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Portal de información: sector societario, mercado de valores y seguros. Ecuador: Superintendencia de Compañías. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/index.html>
- Tableau. (2024). *Herramienta de análisis e inteligencia de negocios*. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Tableau>
- Tiller Money. (2024). *Herramienta presupuestaria*. <https://www.tillerhq.com/>
- Ugando, M., Solórzano, M., Sabando, Á., & Villalón, A. (2023). Un modelo de gestión financiera operativa y su efecto en la rentabilidad del sector transportista. *Economía y Negocios*, 14(1), 69-83. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/eyn/v14n1/2602-8050-eyn-14-01-00069.pdf>
- Valle, T., Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2021). *Empresas y establecimientos en Tungurahua*. Ecuador: Observatorio Económico y Social de Tungurahua. <https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2021/08/Empresas-y-establecimientos-en-Tungurahua-1.pdf>
- Vargas, H., & Celi, L. (2022). Impacto de la gestión financiera y administrativa en la evolución de las microempresas de la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*, 7(21), 3-43. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23227/1/UPS-GT003936.pdf>
-

- Villacrés, T., & Mena, A. (2019). Mecanismos de pago y gestión de recursos financieros para la consolidación del sistema de salud de Ecuador. *Panamericana de Salud Pública*, 41(8), 1-7. <https://www.scielo.org/pdf/rpsp/2017.v41/e51/es>
- Villafuerte, A., Soto, S., Acosta, N., & Chavez, H. (2021). Control interno y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. *Sapienza*, 2(4), 180-191. [https://www.researchgate.net/publication/356874161\\_Control\\_interno\\_y\\_gestion\\_financiera\\_de\\_una\\_empresa\\_proveedor\\_a\\_de\\_alimentos](https://www.researchgate.net/publication/356874161_Control_interno_y_gestion_financiera_de_una_empresa_proveedor_a_de_alimentos)
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176/991>