

**La gestión financiera y toma de decisiones estratégicas
en pequeñas y medianas empresas (Pymes)**

**Financial management and strategic decision-making
in small and medium-sized enterprises (SMEs)**

Carmen Ebelina Gutiérrez-Zambrano¹
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
carmen.gutierrez@uleam.edu.ec

Rita Mayda Zambrano-Loor²
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
rita.zambrano@uleam.edu.ec

Fausto Freddy Soledispa-Lucas³
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
fausto.soledispa@uleam.edu.ec

Isaac Gabriel Murillo-Delgado⁴
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
isaac.murillo@uleam.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3036

V10-N4 (jul) 2025, pp 397-408 | Recibido: 06 de enero del 2025 - Aceptado: 01 de julio del 2025 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5983-0581>. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría Uleam; Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos.

2 Master en Auditoría, Ingeniera en Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2850-7044>. Doctor en Ciencias Administrativas, Economista, Docente de Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manta, Manabí.

4 Máster en Auditoría, Ingeniero en Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manta, Manabí.

Cómo citar este artículo en norma APA:

Gutiérrez-Zambrano, C., Zambrano-Loor, R., Soledispa-Lucas, F., & Murillo-Delgado, I., (2025). La gestión financiera y toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas (Pymes). 593 Digital Publisher CEIT, 10(4), 397-408, <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3036>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar a la gestión financiera y la toma de decisiones como elementos fundamentales para el desempeño de las pequeñas y medianas empresa (Pymes), mismo que manejados con eficiencia aumentan su productividad y competitividad. La gestión financiera confiere firmeza para realizar el análisis y la interpretación del conjunto de variables que inciden en la evolución de los procesos financieros y económicos de las Pymes, destacando la importancia para su valoración, así como para la obtención de mejores márgenes de ganancia, de una solvente estructura del capital, de un firme valor empresarial. Las Pymes, en la ciudad de Manta como en Ecuador, se constituyen en las mayores generadoras de producción, riqueza y empleo. Lo directivos de las Pymes en Manta reconocen que la gestión financiera guarda relación directa con la toma de decisiones. Lo importante es que mediante la toma de decisiones se reducen significativamente los riesgos propios de su participación en los mercados competitivos, de tal forma que la elección de la toma de decisiones es trascendental para posicionarse en cualquier sector productivo. Los directivos de las Pymes de Manta, de los diferentes niveles jerárquicos tienen la responsabilidad de tomar una gran cantidad de decisiones que influyen en el éxito o fracaso de la organización.

Palabras clave: gestión financiera; toma de decisión; pymes; mercados; lideres.

ABSTRACT

This research aims to analyze financial management and decision-making as fundamental elements for the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). When managed efficiently, these elements increase their productivity and competitiveness. Financial management provides a solid foundation for analyzing and interpreting the set of variables that influence the evolution of SMEs' financial and economic processes, highlighting their importance for their valuation, as well as for obtaining better profit margins, a sound capital structure, and a strong corporate value. SMEs, in the city of Manta as in Ecuador, are the largest generators of production, wealth, and employment. SME managers in Manta recognize that financial management is directly related to decision-making. Importantly, decision-making significantly reduces the risks inherent in participating in competitive markets. Thus, the choice of decision-making is crucial for positioning oneself in any productive sector. The managers of Manta's SMEs, at different hierarchical levels, are responsible for making a large number of decisions that influence the success or failure of the organization.

Keywords: financial management; decision making; SMEs; markets leaders.

Introducción

La gestión financiera es una herramienta fundamental para tomar decisiones estratégicas en una organización, en razón de que, se encarga de la planificación financiera (presupuestos, y proyecciones), organización, dirección y control de los recursos financieros con el fin de maximizar el valor de la empresa. Este proceso se centra en la asignación eficiente de los recursos financieros disponibles para lograr los objetivos empresariales a largo plazo, mismo que ayuda a la empresa a anticipar las necesidades financieras, identificar posibles problemas y tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y operaciones.

Es muy importante destacar que la gestión financiera evalúa el rendimiento financiero de la empresa mediante el empleo de indicadores clave como el retorno sobre la inversión (ROI) y el flujo de efectivo. Estos indicadores proporcionan información valiosa sobre rentabilidad y liquidez, lo que favorece a los líderes a evaluar el desempeño financiero y tomar decisiones estratégicas fundamentadas. En el proceso de toma de decisiones estratégicas, la gestión financiera también evalúa las fuentes de financiamiento disponibles, como préstamos, emisión de acciones o retención de utilidades, ampliando los horizontes de la empresa en la toma de la opción más apropiada para solventar las necesidades y conseguir los objetivos estratégicos.

Para las Pymes, la gestión financiera es un reto adicional debido a la adaptación de modelos diseñados para grandes empresas en países desarrollados. La carencia de conocimientos y recursos económicos dificulta la aplicación efectiva de tales modelos. Superar esta barrera implica personalizar estrategias financieras, aprovechar tecnologías accesibles y fomentar la educación financiera para los líderes empresariales. Al hacerlo, las Pymes pueden mejorar la capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas, optimizar el uso de recursos limitados y fortalecer la posición en el mercado, facilitando así el desarrollo sostenible en entornos financieros desafiantes.

El ámbito de las pequeñas y medianas empresas

Las Pymes en los actuales tiempos contemplan su planeación estratégica inmersas en un escenario del desarrollo sostenible, es decir conjugando la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Para este fin, lo fundamental de la gestión financiera es administrar eficientemente los recursos del negocio y que sean suficientes para atender los gastos que genera el giro del negocio. La eficiente administración empresarial y financiera confiere las habilidades y destrezas para tomar las mejores decisiones.

Justificación del estudio

La investigación plantea una importancia crítica en el contexto empresarial actual. Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico con capacidad para tomar decisiones estratégicas efectivas que determinan el éxito a largo plazo, ampliando la capacidad para expandirse, competir y enfrentar desafíos económicos. También se analiza la relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas en las Pymes, esto valida las prácticas más efectivas para mejorar el rendimiento financiero y la competitividad empresarial. Adicionalmente, se abordan los desafíos específicos que enfrentan las Pymes en la implementación de estrategias financieras, proporcionando insights valiosos para los líderes empresariales, asesores financieros y responsables de políticas públicas.

Entender cómo las decisiones financieras afectan la estrategia empresarial, permite desarrollar recomendaciones prácticas y orientadas a la acción, mediante el cual no solo a las Pymes en sí, sino también se contribuye al crecimiento económico sostenible a nivel local y global.

Formulación del problema

Las Pymes enfrentan dificultades en la gestión financiera que afecta la toma de decisiones estratégicas debido al insuficiente

acceso oportuno a información financiera precisa y actualizada, obstaculizando la capacidad de los líderes empresariales para evaluar adecuadamente la salud financiera de la empresa. La ausencia de herramientas efectivas para analizar datos financieros y proyectar escenarios futuros dificulta la formulación de estrategias sólidas. Además, la escasa comprensión de los riesgos financieros y la ineficiente asignación de recursos limitan la capacidad de las Pymes para aprovechar oportunidades y gestionar desafíos, debilitando así su competitividad y crecimiento a largo plazo.

En tal virtud, surge la pregunta de investigación, formulada para el estudio en los términos siguientes: ¿Por qué la gestión financiera tiene una importancia fundamental en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas?

Preguntas de la investigación

Ante la pregunta general, se generan varias preguntas puntuales de investigación, con las cuales se busca dar respuesta al problema planteado.

¿Cómo influye la gestión financiera en la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para tomar decisiones estratégicas que impulsen su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo?

¿Cuáles son las prácticas más efectivas de gestión financiera que pueden adoptar las Pymes para optimizar sus recursos y mejorar su capacidad para tomar decisiones estratégicas en un entorno empresarial dinámico y competitivo?

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las Pymes en la implementación de una gestión financiera eficiente como herramienta para la toma de decisiones estratégicas?

¿Cómo las Pymes pueden superar los desafíos empresariales para mejorar el rendimiento financiero y competitividad en el mercado?

Objetivo general

Conociendo el rol que cumplen las Pymes en la economía local y nacional, así como el impacto de la gestión financiera y la toma de decisiones para su crecimiento y posicionamiento en el mercado, se estableció el objetivo general siguiente:

Evaluar de manera integral y sistémica la gestión financiera de las Pymes como herramienta para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo estructurar y aplicar modelos integrales de gestión financiera que generen valor con un enfoque estratégico, considerando elementos administrativos, financieros, tecnológicos y legales.

Objetivos específicos

Para sustentar el alcance del objetivo general, se han propuesto varios objetivos específicos, con la finalidad de lograr una mejor comprensión del estudio, entre los cuales están:

Desarrollar un marco teórico que aborde las variables claves relacionadas con el objeto de estudio.

Diagnosticar el estado actual de la gestión financiera de las Pymes

Analizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de las Pymes

Plantear herramientas financieras para potenciar la toma de decisiones estratégicas en las Pymes

Revisión teórica de autores sobre gestión financiera y toma de decisiones

Se tomaron a varios autores para realizar una revisión teórica crítica sobre la gestión financiera y toma de decisiones en las Pymes.

Tabla 1
Concepciones teóricas sobre gestión financiera y toma de decisiones

No.	Autor y título	Objetivo General	Resultados fundamentales
1	Burga M. (2023). La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas.	Analizar un recorrido de revisión de literatura en la gestión financiera en las Pymes.	El desafío de la liquidez que enfrentan las Pymes, así como el impacto positivo de las TICs en la gestión financiera, el desarrollo socioeconómico y las limitaciones en términos de planificación estratégica.
2	Juárez L. (2023). Las estrategias de ahorro y gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas	Identificar diversas estrategias y herramientas financieras que las Pymes puedan adoptar para alcanzar sus objetivos y mejorar su nivel de vida.	Para mejorar su situación financiera, en general, las Pymes de negocios pueden utilizar una serie de herramientas financieras que les ayuden a gestionar sus finanzas de manera más efectiva y tomar decisiones informadas.
3	Vargas H. (2022). Impacto de la gestión financiera y administrativa en la evolución de las microempresas de la ciudad de Guayaquil.	Determinar el impacto de la gestión financiera y administrativa en la evolución de las empresas.	El 61,9% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que el impacto de la gestión financiera y administrativa se la relacionan altamente con la evolución de las empresas.
4	Bustamante J. & Tigre Jo. (2023). Impacto económico en el crecimiento en la Pyme Escuela de Maquillaje y el uso de procedimientos contables en el cantón Guayaquil, periodo 2020-2021.	Analizar cómo la implementación adecuada de procedimientos contables ha influido en el crecimiento económico de esta empresa y su contribución al desarrollo económico de esta región.	Una gestión financiera efectiva es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las Pymes en el cantón Guayaquil.
5	Arango E. & Bedoya L. (2023). La importancia de la gestión financiera en la sostenibilidad económica de una empresa del sector de servicios de Cerrajería.	Describir la importancia de la gestión financiera en la sostenibilidad económica en el tiempo de una empresa en el sector de servicios de cerrajería en la ciudad de Medellín.	La relación significativa existente entre las categorías de estudio, para lograr el éxito de una empresa de cerrajería en el tiempo, ya que la gestión financiera permite hacer un registro exhaustivo de los recursos requeridos y disponibles de la empresa.
6	Roffé, M. & Ignacio, F. (2023). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: una revisión de la literatura.	Examinar la relación entre las prácticas sostenibles (PS) y el desempeño financiero (DF) de las empresas, dentro del marco de los ODS.	Las prácticas sostenibles benefician a las empresas en términos financieros, brindando una ventaja competitiva para aquellos negocios que implementan estrategias sostenibles.
7	Luzpa, L. et.all. (2023). Modelos de sostenibilidad financiera en las Pymes manufactureras.	Realizar una fundamentación teórica para que los responsables y/o propietarios empresariales analicen y opten por modelos de sostenibilidad financiera en las pymes manufactureras.	Un modelo de sostenibilidad financieras en las empresas manufactureras optimiza los recursos financieros preservando la integridad del entorno.
8	Zumba, M. et.all. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos.	Estudiar las principales características de las gestión financiera, medianas empresas y toma de decisiones.	La gestión financiera es el manejo efectivo de los recursos en todas las áreas de la empresa, con el fin de tomar de decisiones adecuadas y responsables para alcanzar los objetivos institucionales.
9	Arroba, J. & Altamirano, M. (2023). Gestión de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las Pymes.	Analizar los factores que contribuyen a la toma de decisiones empresariales en las Pymes.	La correcta gestión de la información financiera y contable es necesaria para la toma de decisiones, así como la necesidad de otros factores que también determinen las necesidades a suplir de las empresas en cuanto a su desempeño y gestión.
10	Cantos, M. & Rodríguez, G. (2024). Gestión financiera y rentabilidad del sector manufactureros de muebles cuencanos-Ecuador, periodo 2018-2021	Determinar la incidencia de la gestión financiera en la rentabilidad económica del sector manufacturero de muebles cuencanos, caso de estudio en el empresa Colineal Corporation Compañía Limitada S. A., con un enfoque centrado en el crecimiento centrado en el negocio.	La rentabilidad de la empresa prosperará año a año, al utilizar la tasa de crecimiento sostenible que representa un valor de 3,08%.
11	López, V. & Ramírez, D. (2023). Variables influyentes en la gestión administrativas de las Pymes.	Analizar la importancia de la gestión administrativa en las Pymes y su relación con las variables clave que la conforman, como el liderazgo, alianzas, personal calificado, estrategias innovadoras y los recursos financieros.	La gestión administrativa de las Pymes está estrechamente relacionada con el liderazgo, las alianzas estratégicas, la gestión de personas, la implementación de estrategias y la gestión de recursos.

Nota: Se presentan varios autores que abordan el tema de gestión financiera y toma de decisiones.

Desarrollo del Contenido

El entorno de las Pymes

La importancia de la gestión financiera en el ámbito empresarial radica en su capacidad para orientar las decisiones y acciones de la organización hacia la consecución de sus objetivos estratégicos. En este sentido, el conocimiento y la aplicación de herramientas financieras específicas, como el análisis de costos, el presupuesto y la planificación financiera, son fundamentales para la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de los recursos. La gestión financiera, en este contexto, implica una visión holística de la empresa, integrando aspectos contables, tributarios, financieros y administrativos. En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competitividad, la capacidad para anticipar y adaptarse a cambios en el entorno es esencial para el éxito sostenible (Alonso y Chávez, 2020).

En relación a la toma de decisiones financieras en las medianas empresas implica un conjunto de acciones que abarcan el análisis de la situación financiera y la evaluación de alternativas para obtener fuentes de financiamiento necesarias a mediano y largo plazo (Naranjo & Concha, 2022). Es crucial que las decisiones de inversión a largo plazo comprometan todos los recursos financieros disponibles, y la falta de evaluación adecuada puede poner en riesgo el desempeño de la empresa (Manjarrez, et.all. 2024).

En Ecuador las Pymes desempeñan un papel esencial en la economía, brindando empleo al 62% de la población económicamente activa y generando cerca del 45% del Producto Interno Bruto (PIB). A pesar de su importancia, estudios señalan que, a lo largo de los años, estas empresas no han experimentado avances significativos en su evolución estructural y funcional (Rodríguez & Avilés, 2020).

La realidad de las Pymes en el caso ecuatoriano se ve influenciada por el modelo de desarrollo adoptado desde la etapa republicana, caracterizado por un capitalismo neoliberal, donde la gestión financiera se convierte en un

punto crítico, enfrentando desafíos para competir y sobrevivir, debido a la concentración del PIB en grandes empresas y con tasas de interés elevadas para emprendimientos.

En el caso de las Pymes del cantón Manta, el análisis financiero adquiere relevancia para evaluar su situación económica y determinar estrategias que fortalezcan su posición en el mercado. La falta de acceso a financiamiento, la competencia y la volatilidad económica pueden presentar desafíos significativos para estas empresas, resaltando la importancia de una gestión financiera adecuada.

La toma de decisiones financieras de las Pymes localizadas en Manta involucra la identificación y análisis de fuentes de financiamiento, la evaluación de inversiones y la gestión eficiente de los recursos disponibles. La información financiera es clave, la implementación de sistemas de información contable confiables y la capacitación del personal en aspectos financieros se presentan como elementos esenciales para mejorar la gestión financiera en este tipo de empresas.

En definitiva, la gestión financiera en las Pymes constituye un desafío y una oportunidad para impulsar su desarrollo y sostenibilidad. La implementación de modelos de gestión financiera integral, el fortalecimiento de sistemas de información contable y la capacitación del personal son claves para mejorar la toma de decisiones financieras y enfrentar los retos del entorno empresarial. La gestión financiera emerge como un pilar fundamental para el crecimiento y la competitividad de las Pymes en el cantón Manta.

Aportes teóricos de la gestión financiera

La gestión financiera constituye un componente esencial para el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas en las Pymes. Estudios, señalan que la gestión financiera abarca la administración eficaz de los recursos en todas las áreas de la empresa, siendo una función tradicional que implica análisis, decisiones y acciones relacionadas con los

recursos financieros disponibles. La estrategia financiera de una empresa está intrínsecamente ligada a su actitud frente a la rentabilidad y al riesgo. Empresas sólidas y bien posicionadas en el mercado tienden a rechazar proyectos de alto riesgo, priorizando la estabilidad. La complejidad de la función financiera varía según el tamaño y la etapa de desarrollo de la empresa, siendo más simple en empresas pequeñas e incrementando su multidisciplinariedad a medida que crece el negocio.

En la revisión teórica de los factores de gestión financiera resalta la interrelación de la gestión financiera con factores como desempeño organizacional, estructura, logística, producción, planeación estratégica, sistemas de información, tecnología, calidad y mercado (Dias, 2024). La gestión financiera se presenta como un proceso integral que implica la obtención y asignación de recursos para el desarrollo de operaciones, tanto a corto como a largo plazo, con el objetivo de dar origen a la estrategia organizacional (Tipán y Abril, 2024).

Enfoques desde la contabilidad de gestión resaltan la importancia de considerar factores monetarios y no monetarios en la toma de decisiones (Llumiquinga, et.all.,2025). La medición del desempeño empresarial no debe limitarse a los estados financieros, sino que debe incluir indicadores cualitativos como calidad, satisfacción del cliente, alcance de mercado, innovación y flexibilidad (Guim, et.all. (2023).

La tecnología, particularmente el uso de software ERP (sistemas de planificación de recursos empresariales), se presenta como una herramienta clave para proporcionar información estratégica y oportuna a las Pymes (Chapin & Cuenca, 2021). La gestión financiera también se relaciona con la edad del empresario y la necesidad de sistemas de información más sofisticados (Casa et.all., 2022).

Principios de la gestión financiera

La mejor gestión financiera permite superar las dificultades que presenta el negocio, así mismo fomenta el crecimiento el crecimiento

de la rentabilidad de la empresa, bajo un nivel de riesgo tolerado. En tal virtud, es muy importante establecer objetivos y políticas de gestión con el fin de fortalecer las capacidades profesionales.

Tabla 2
Principios fundamentales de la gestión financiera

No.	Principios financieros
1	Ajuste del crecimiento potencial del mercado y de los recursos empresariales.
2	Diversificación de las actividades y operaciones.
3	Evaluación del riesgo de los clientes antes de otorgarles crédito.
4	Mantenimiento de un financiamiento adicional disponible para cubrir imprevistos.
5	Financiamiento de inversiones con fondos cuyo vencimiento sea a largo plazo.
6	Limitación de deudas a las que puede devolverse y asegurar que la rentabilidad de la inversión sea mayor que el costo financiero de la misma.
7	Pago de dividendos prudentes y sostenibles.
8	Cobertura de riesgos razonables para evitar pérdidas extraordinarias.
9	Control de costos, resultados y actuación sobre las desviaciones.
10	Apoyo a las áreas operativas sin contravenir a los principios anteriores.

Nota: Los principios establecidos son generales y se los ajuste según los intereses de la organización, adaptado del libro de Puente, M. et. all. (2022).

Dimensiones de la gestión financiera

Para una eficiente administración de los recursos humanos, una gestión debe orientarse hacia 5 componentes de aceptación general. En una precisa toma de decisiones los gerentes deben tener una visión holística del negocio, basado en un manejo integral de información de la empresa, considerando fundamentalmente el conocimiento de: balance general y estados de resultados, saldos bancarios, índice de rotación y de cartera, detalle de costos, roles de pago, flujo de fondos, utilidades.

Tabla 3
Componentes de la gestión financiera

No.	Componentes	Descripción
1	Contabilidad	Sistema de información destinado a proporcionar datos de terceras personas relacionadas con la empresa.
2	Liquidez	Es la capacidad de una empresa para pagar con facilidad sus deudas de corto plazo.
3	Tributario	Las Pymes deben administrar adecuadamente el tema tributario, con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias a tiempo.
4	Control interno	Procesos de la gerencia y personal adicional, diseñado para proporcionar una garantía razonable de que se cumplirán con los objetivos de las Pymes.
5	Presupuesto	Herramienta para obtener información del uso productivo de los recursos financieros.

Nota: Adaptado de la tesis de Aulestia C.,2019.

Objetivos financieros de las Pymes

Siempre se ha considerado que el objetivo central de la empresa es la maximización de los beneficios, pero a partir de una crítica efectuada a esta concepción en la actualidad, es aceptado que desde un conjunto de objetivos se alcanza la mejor tasa de ganancias con excelencia empresarial. El trabajo articulado entre accionistas, dueños, inversionistas, así como todos los involucrados permite incrementar la riqueza de la empresa.

Tabla 4
Objetivos fundamentales de la empresa

No.	Objetivos	Consideraciones
1	Maximización de la rentabilidad de la inversión.	Mediante el compromiso con todos los trabajadores de la empresa, identificados con cada uno de los objetivos financieros.
2	Generar mayor valor agregado por empleado	Aplicando mejora continua, hacia la excelencia.
3	Elevar el nivel de satisfacción de clientes y consumidores.	El cliente por encima de la tasa de ganancia.
4	Incrementar la participación en el mercado.	El posicionamiento empresarial en el sector ayuda a mejorar los márgenes de participación en el mercado.

Nota: Los objetivos empresariales tiene que ser realizables para alcanzar las metas.

Estrategias financieras para toma de decisiones

Es fundamental considerar las herramientas financieras con el fin de gestionar eficazmente las finanzas, y facilitando la toma de decisiones informadas. Las Pymes siempre han tenido de cerca al análisis financiero como un importante soporte para realizar la evaluación del rendimiento financiero mediante la comparación de los estados financieros. Esta confiere la posibilidad a los gerentes de las Pymes identificar las áreas de negocio (Juárez, 2023).

Tabla 5
Estrategias financieras para Pymes

No.	Elementos	Consideraciones
1	Tecnología financiera y herramientas digitales	Con las TICs se aprovechan varias herramientas y tecnologías financieras para potenciar la gestión financiera.
2	Reducción de costos	Se mejora la rentabilidad y la situación financiera de las Pymes, la adopción de prácticas de gestión de costos genera ahorros significativos.
3	Negociación con proveedores	Resultan mejores precios, plazos de pagos más favorables y condiciones eficientes.
4	Gestión de flujos de efectivo	Fortalece la toma de decisiones para pagar facturas, manejo de inventarios, planificación de inversiones y gestión de deudas.
5	Presupuesto y planificación financiera	Es importante considerar los ingresos periódicos y los gastos fijos y variables.
6	Gestión de costos y reducción de gastos	El control de costos es fundamental en la gestión de las empresas y se convierte en un instrumento eficaz de ayuda a las Pymes para lograr sus objetivos financieros.

Nota: Adaptado de Juárez, 2023.

Toma de decisiones

En cuanto a la toma de decisiones, cada día, aquellos con poder de decisión, deciden emitir desde órdenes de trabajo hasta elegir ubicaciones de sucursales o admitir nuevos socios, enfrentan decisiones que pueden tener consecuencias positivas o negativas para el negocio. El proceso de toma de decisiones, en términos sencillos, implica resolver problemas al elegir la alternativa más adecuada entre las disponibles. La efectividad de una decisión se mide por la probabilidad de lograr el resultado

deseado y su eficiencia. (Grumberg D., Hernández M., y Scotti F., 2022). La toma de decisiones, en teoría, abarca varios pasos esenciales:

Tabla 6
Pasos esenciales para la toma de decisiones en las Pymes

No.	Pasos	Alcance
1	Análisis de la situación	La organización evalúa tanto su entorno externo como interno, analizando información clave sobre factores externos y el estado interno de la organización
2	Identificación del problema	Es crucial diagnosticar y definir correctamente el problema, ya sea por falta de resultados previstos o por la oportunidad de mejorar la eficacia.
3	Definición de los criterios de elección	Los líderes empresariales deben tener claros los indicadores con los cuales se compararán las alternativas para seleccionar la mejor.
4	Desarrollo de alternativas:	Se busca crear un conjunto de opciones para abordar el problema, idealmente identificando todas las posibles soluciones.
5	Elección de una alternativa	Las alternativas se comparan según criterios específicos, y se elige la opción más favorable.
6	Gestión de la aplicación	Se determinan los recursos, plazos e interpretaciones necesarios para implementar la decisión.
7	Supervisión y evaluación de los resultados	Se realiza un seguimiento para proporcionar retroalimentación y evaluar la efectividad de la decisión.

Nota: Se consideran 7 pasos del proceso para la toma eficientes de decisiones (Zumba,2023).

En la práctica, no es posible prever todas las soluciones posibles y sus consecuencias. Sin embargo, una información y análisis más sólidos por parte de los administradores pueden mejorar la fiabilidad de la toma de decisiones. La contabilidad administrativa y financiera desempeña un papel clave, mediante la cual se registra el comportamiento del negocio. Esta función se puede automatizar mediante software, incluso generando informes en tiempo real. A través del análisis de estos datos, se pueden proyectar escenarios a corto, mediano y largo plazo. (Grumberg D., Hernández M., y Scotti F., 2022).

Las decisiones empresariales no son homogéneas y, según su importancia, se dividen en tres tipos:

Tabla 7
División de las decisiones empresariales

No.	Decisiones	Alcance
1	Decisiones estratégicas	Preparan el futuro de la empresa a mediano y largo plazo. Involucran a la dirección o gerencia y pueden implicar diferentes niveles de riesgo, como la planificación financiera, políticas de retribución o la expansión al mercado internacional.
2	Decisiones tácticas	Son rutinarias y repetitivas, sin un impacto significativo en la organización. Incluyen actividades como la compra de materia prima o el pago de servicios.
3	Decisiones operativas	Se centran en la gestión diaria de la empresa y buscan objetivos a corto plazo. Pueden ser tomadas por trabajadores individuales o departamentos e incluyen acciones como la adaptación a normativas, la selección de proveedores o el control de cobros y pagos.

Nota: Importancia de las decisiones en una empresa.

Es transcendental para las empresas el uso de herramientas que faciliten exponer una imagen clara y precisa de su actual situación económica y financiera y, simultáneamente pronosticar su futuro. De esta forma, al contar con una base sólida el nivel de riesgo se verá minimizado a la hora de tomar decisiones sobre cómo actuar y cómo no actuar para la generación del valor empresarial. (Narea et al., 2021, p.2).

Tomar una decisión implica afectar todas las áreas de la empresa, de ahí que la aplicación tiene que ser efectiva y que propicie el beneficio a cada uno de los participantes de la empresa. manteniendo la satisfacción, tendiendo a superar las expectativas de los clientes o consumidores (Zumba, 2023). Las decisiones presentan la clasificación siguiente:

Tabla 8
Clasificación de las decisiones

No.	Decisiones	Criterios
1	Programadas	Se toman periódicamente convirtiéndose en una política su aplicación.
2	No programadas	Se consideran no estructuradas y se toman ante problemas o en situación que se manifiestan con baja intensidad.

Nota: Las decisiones se toman durante el desarrollo empresarial.

Tipos de decisiones

De acuerdo con la información disponible es posible distinguir tres tipos de decisiones, como son: las de certeza, de riesgo y de incertidumbre. Para una mejor ilustración se las presenta en la tabla 9.

Tabla 9
Clasificación de las decisiones

No.	Decisiones	Criterio	Riesgo
1	Condiciones de certeza	Clara, exacta y completa	Bajo
2	Condiciones de riesgo	Con posibilidades de ocurrencia	Medio
3	Condiciones de incertidumbre	Muy escasa o nula	Alto

Nota: Los diferentes tipos de ocurrencia de decisiones.

Enfoque de la toma de decisiones

Una función principal que tiene el directivo de la firma empresarial es la planificación, dimensión que se convierte en un proceso de toma de decisiones y mediante la cual se pueden lograr los objetivos planteados. Tomar una decisión es elegir la alternativa más favorable entre varias posibilidades con el fin de alcanzar el estado ideal, teniendo en cuenta la escasez de recursos. Los líderes de la empresa son los que toman las mejores decisiones. Para ello se tienen algunos enfoques para abordar el asunto de la toma de decisiones.

Conclusiones

El uso de una correcta gestión y planificación financiera en las Pymes es importante ya que permite una optimización en la toma de

decisiones estratégicas las cuales permiten a la misma maximizar su valor de mercado además de fortalecer la competitividad de esta. Con una buena administración, ellas pueden considerar todos los recursos que la empresa tiene en su lugar de una manera coherente y modificar sus estrategias financieras para minimizar riesgos y maximizar oportunidades en un entorno volátil. De esta manera, una buena gestión financiera se convierte en una herramienta importante en la búsqueda de los objetivos empresariales a largo plazo.

La adopción de herramientas tecnológicas modernas, junto con una capacitación constante de los líderes empresariales, da grandes frutos en la capacidad de las Pymes para gestionar recursos y responder de manera ágil a las circunstancias cambiantes. Estas tecnologías no solo mejoran el proceso de actividades financieras y su organización, sino que también añaden valor a los procesos de toma de decisiones. Así, las Pymes mejoran su eficiencia y flexibilidad, que son factores críticos para el éxito competitivo en el mercado.

La importancia de las Pymes no se limita solo a la integración al desarrollo económico a través de la generación de empleo y riqueza dentro de la comunidad, sino que, si administran correctamente sus finanzas, las Pymes pueden ayudar a la sostenibilidad a largo plazo. En el foco de las empresas, el alineamiento con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) sale con un compromiso mayor de la empresa hacia el bienestar social y medioambiental, su reputación y aceptación hacia los mercados efectivamente mejora. A través del uso de esta forma, la gestión financiera sostenible promueve un enfoque inclusivo y responsable del desarrollo de las Pymes.

El carácter de las decisiones financieras dentro de las Pymes está, en gran parte, relacionado con la posibilidad de contar con información que sea financiera y que esté completa, actual ya que con ello la evaluación tanto de la situación económica como de los posibles riesgos es más eficiente. El diseño de planes de acción para contener los riesgos

y fortalecer la estabilidad a largo plazo son requisitos esenciales para las Pymes con el fin de lograr una estructura financiera sólida. En consecuencia, la configuración de información pertinente es indispensable para las actividades económicas que buscan un crecimiento y desarrollo empresarial.

Esta investigación lo que hace es presentar un marco teórico que oriente a las Pymes ante la problemática financiera y estratégica que enfrentan hoy en día, con la finalidad de maximizar su desempeño y por ende el desarrollo económico local. Esta perspectiva no solo permite a las Pymes crecer, sino que también crea una economía más inclusiva y justa en el medio empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, D. & Chávez, M. (2020). Gestión financiera y competitividad. Estudio de las MiPymes de la ciudad de Machala. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/Dialnet-GestionFinancieraYCompetitividadEstudioDeLasMiPyme-8228821.pdf
- Aulestia, P. (2019). Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6646>
- Casa, C., Masapanta, M. & Cadena, O. (2022). Análisis del sistema de gestión financiera y su efecto en el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal Latacunga 2019-2020. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/VII%20AnalisisDelSistemaDeGestionFinancieraYSuEfectoEnEl-8712852.pdf
- Chapin, E. & Cuenca, J. (2021). Planificación estratégica de tecnologías de la información en industria cartonera orense. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/VI%20PlanificacionEstrategicaDeTecnologiasDeLaInformaci-8094559.pdf
- Dias, G. (2024). Gestión financiera estratégica: desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/I%20GestionFinancieraEstrategica-10007409.pdf
- Grumberg Dana Sharon, Hernández María Lucrecia, Scotti Florencia Gisel. (2022). Toma de decisiones en una pyme, Contador Público, Universidad de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1914/1/TFPP%20EEYN%202022%20GDS-HML-SFG.pdf>
- Guim, P., et.all. (2023). Los estados financieros y la toma de decisiones gerenciales. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/V%20LosEstadosFinancierosYLasTomasDeDecisionesEmpresar-8995434.pdf
- Juárez Sánchez, L. M. (2023). Estrategias de ahorro y gestión financiera para las pequeñas y medianas empresas. *Transdigital*, 4(7), 1–14. <https://doi.org/10.56162/transdigital241>
- Llumiquinga, G. et.all. (2025). Impacto de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones del sector comercial del cantón La Maná, periodo 2023. Recuperado de <https://editorialinnova.com/index.php/bij/article/view/182>
- Manjarrez, W., Guerrero, K., Guashca, Luis., y Frias, L. (2024). Riesgo financiero y su impacto socioeconómico en empresas ecuatorianas. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/Dialnet-RiesgoFinancieroYSuImpactoSocioeconomicoEnEmpresas-9394081.pdf
- Naranjo, F. & Concha, J. (2022). Diseño de un modelo de gestión financiera aplicable a las mipymes de la ciudad de Guayaquil. file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/Dialnet-DisenoDeUnModeloDeGestionFinancieraAplicableALaMip-9042724.pdf
- Narea Chumbi, P.; Guamán Tenezaca, G. (2021) Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las

Decisiones Estratégicas Empresariales
Revista Economía y Política, núm.
34, Universidad de Cuenca, Ecuador.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571167877008>

- Rodríguez, R., & Avilés, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 Digital Publisher CEIT, 5(5-1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Tipán, A. & Abril, J. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas de Ambato-Tungurahua. Recuperado de file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/II%20ECOTEC%20FINANCIERA.pdf
- Zumba, M., Jácome, J. & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. file:///C:/Users/User_Dell/Desktop/Dialnet-ModeloDeGestionFinancieraYTomaDeDecisionesEnLasMed-8938590.pdf