



*Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid*

*Analysis of the financial management model as a tool for proper decision-making in post-covid private companies*

*Análise do modelo de gestão financeira como ferramenta para adequada tomada de decisão em empresas privadas pós-cobertas*

José Gabriel Pilaguano-Mendoza <sup>I</sup>  
[gpilaguano@epoch.edu.ec](mailto:gpilaguano@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-7153-6879>

Mario Alfonso Arellano-Díaz <sup>II</sup>  
[mario.arellano@epoch.edu.ec](mailto:mario.arellano@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-3198-1289>

Diego Patricio Vallejo-Sánchez <sup>III</sup>  
[diego\\_vallejo@epoch.edu.ec](mailto:diego_vallejo@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-2498-5869>

**Correspondencia:** [gpilaguano@epoch.edu.ec](mailto:gpilaguano@epoch.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículos de investigación

\***Recibido:** 16 de junio de 2021 \***Aceptado:** 31 de julio de 2021 \* **Publicado:** 23 de agosto de 2021

- I. Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas, Ingeniero en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Máster en Dirección de Empresas, Magíster en Docencia Universitaria y Administración Educativa, Ingeniero de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas, Ingeniero en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas, a través de la utilización de instrumentos y herramientas administrativas y financieras para mejorar la operatividad y gestión de procesos internos de la misma. Para la realización del trabajo se utilizó técnicas como la observación, para constatar la situación organizacional que fundamenta la propuesta a desarrollar. A través del análisis de información se logró constatar que no existía una estructura organizacional definida puesto que todo era realizado por una sola persona de manera empírica. Las empresas privadas no mantienen un enfoque en brindar servicios de calidad puesto que mantenía desconocimiento de los procesos por falta de flujogramas que determinen con exactitud los requerimientos, no existía una estructuración correcta de los balances y el registro de transacciones fue realizada de manera errónea, causando problemas a Gerencia General para la toma de decisiones. Se concluye la investigación mencionando que no existe una estructura administrativa definida, no existen manuales de funciones ni políticas institucionales que estandaricen las actividades dentro de la empresa y los balances financieros no sirven de sustento por su mala estructuración, por lo que se considera necesario analizar la implementación de un modelo de gestión financiera propuesto puesto que contiene un organigrama estructural, manual de funciones, políticas institucionales, flujogramas de procesos y análisis horizontal, vertical y ratios financieros para mejorar la toma de decisiones y así incrementar la operatividad de esta.

**Palabras claves:** Herramientas; financiera; empresas.

## Abstract

The present research aims to carry out an analysis of the financial management model as a tool for adequate decision-making in private companies, through the use of administrative and financial instruments and tools to improve the operation and management of internal processes of the herself. To carry out the work, techniques such as observation were used to verify the organizational situation that founded the proposal to be developed. Through the analysis of information, it was possible to verify that there was no defined organizational structure since everything was carried out by a single person in an empirical way. Private companies do not

maintain a focus on providing quality services since they maintained ignorance of the processes due to lack of flowcharts that accurately determine the requirements, there was no correct structuring of the balances and the transaction record was carried out in an erroneous way, causing problems to General Management for decision making. The research is concluded by mentioning that there is no defined administrative structure, there are no function manuals or institutional policies that standardize the activities within the company and the financial statements do not serve as support due to their poor structuring, so it is considered necessary to analyze the implementation of a proposed financial management model since it contains a structural organization chart, manual of functions, institutional policies, process flow charts and horizontal and vertical analysis and financial ratios to improve decision-making and thus increase operability

**Keywords:** Tools; financial; Business.

### **Resumo**

A presente pesquisa tem como objetivo realizar uma análise do modelo de gestão financeira como ferramenta para a adequada tomada de decisão nas empresas privadas, por meio da utilização de instrumentos e ferramentas administrativas e financeiras para melhorar o funcionamento e a gestão dos processos internos da própria empresa. Para a realização do trabalho, foram utilizadas técnicas como a observação para verificar a situação organizacional que fundamentou a proposta a ser desenvolvida. Por meio da análise das informações, foi possível verificar que não havia uma estrutura organizacional definida, pois tudo era realizado por uma única pessoa de forma empírica. As empresas privadas não mantêm o foco na prestação de serviços de qualidade por manterem desconhecimento dos processos por falta de fluxogramas que determinem com precisão os requisitos, não houve a correta estruturação dos saldos e o registro da transação foi realizado de forma errônea, causando problemas para a Gerência Geral para tomada de decisão. Conclui-se a pesquisa referindo que não existe uma estrutura administrativa definida, não existem manuais de funções ou políticas institucionais que uniformizem as atividades da empresa e as demonstrações financeiras não servem de suporte devido à sua má estruturação, pelo que se considera necessário analisar a implementação de um modelo de gestão financeira proposto, uma vez que contém um organograma estrutural, manual

de funções, políticas institucionais, fluxogramas de processos e análises horizontais e verticais e índices financeiros para melhorar a tomada de decisão e, assim, aumentar a operacionalidade

**Palavras-chave:** Ferramentas; financeiro; O negócio.

## **Introducción**

A nivel global la crisis sanitaria y económica causada por covid-19 ha ocasionado una parálisis en las distintas cadenas productivas, además de generar un impacto negativo para las sociedades que habitan el mundo. Para el Ecuador, país en vías de desarrollo, el efecto fue sumamente complejo provocando pérdidas humanas y económicas para la ciudadanía en general. Enfocados en el sector empresarial, las MIPYMES encontraron una oportunidad, en la mayoría de los casos y algunos otros, encontraron la quiebra definitiva. A nivel nacional desde marzo hasta septiembre se han creado 5.132 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas según datos de la Superintendencia de Compañías. Este impulso empezó desde los meses de julio, agosto y septiembre, cuando se creó el 69% de ese total (3.558) de MIPYMES; siendo 736 más que durante el mismo período del 2019. (Holguín, 2020)

Independientemente del producto o servicio dirigido al consumidor las nuevas empresas e incluso las existentes, requieren adaptarse al nuevo tipo de consumo que se vive en la actualidad durante la crisis sanitaria, fundamentados en criterios de gestión eficientes que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad de estos en el mercado en el que se encuentran inmersos. Para el sector de prestación de servicios para el ámbito médico, el mercado ha sido neutro con las empresas nuevas e incluso las que ya brindaban asistencia para las mismas, puesto que la mayoría de estas mantiene vínculos directos con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), estableciendo solo en el Distrito Metropolitano de Quito casi 110 centros de prestación externa para diversos ámbitos de la salud como cardiología, imagenología, oftalmología; entre otras especialidades, según datos brindados por esta entidad. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, s.f). Por esta razón, la mayoría de los prestadores de servicios médicos externos requirió servicios que permitan generar los trámites pertinentes para recuperar la cartera que se tenía con esta entidad pública de salud.

En el caso de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, residente en la capital de Ecuador, empresa dedicada al planillaje de cada procedimiento médico realizado por sus clientes a través de auditorías médicas documentales y gestión por procesos de los convenios

con el sector público, el panorama durante la pandemia tuvo afectaciones directa sobre esta, puesto que, al no contar con modelos de gestión administrativa y financiera la operatividad de esta tuvo inconvenientes para continuar de manera eficiente. La posible ausencia de dichos modelos puede ser causada por: el desconocimiento por parte del departamento financiero y administrativo, la escasez de información, la toma de decisiones sin fundamentos técnicos, la falta de planificación previa, la mala gestión administrativa y financiera, la falta de estrategias de recursos y gestión del talento humano, baja inversión en I+D+I, la carencia de herramientas de gestión eficientes, la contratación de mano de obra no calificada e incluso el desorden interno de la organización. El conjunto de los factores mencionados ocasiona de manera perjudicial una escasa productividad junto con un bajo rendimiento económico, un uso ineficiente de recursos, una mala imagen corporativa y desventajas competitivas notorias en el mercado en el que está inmersa, impidiendo el cumplimiento de metas propuestas por la organización. La empresa actualmente cuenta con aproximadamente 13 empleados en nómina y requiere mantener una organización estructurada para mejorar los procesos.

Los beneficios de la aplicación del presente trabajo investigativo reside desde los propietarios, puesto que se podrán generar mayores beneficios a partir de la aplicación del mismo; al estudiante que realiza el trabajo puesto que permitieron al mismo, aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera universitaria; a los diversos clientes, puesto que la calidad y eficiencia de servicio mejorarán visiblemente, permitiendo así que se mantenga un nivel de satisfacción elevado, y por último, a la sociedad porque se generarían cambios significativos en el entorno que rodea a la empresa, se podría continuar generando fuentes de empleo y así, mantener un equilibrio enfocado en la búsqueda del bien común. Para la empresa ICAMP, la aplicación de un modelo de gestión financiero y administrativo permitirá direccionar y encaminar a la organización al cumplimiento de objetivos de manera sistemática y manteniendo la creación de valor sobre la misma.

## **Metodología**

El análisis financiero y de gestión en esta área toma vital importancia en el entorno empresarial actual, pues los gerentes del área de finanzas deben estar en la capacidad de tomar decisiones rápidas y oportunas, que les permita la aplicación de herramientas útiles para gestionar

eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos. El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente, siendo un estudio analítico con diseño documental basado en los fundamentos teóricos de Gitman (2003), Van Horne (2003), Elizondo y Altman (2003), entre otros

El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. La gestión financiera basada en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa.

El trabajo de investigación contó con un enfoque de carácter mixto puesto que se utilizó diferentes métodos como el uso de entrevistas y encuestas al personal administrativo en caso de ser necesario, y junto con el análisis financiero se determinó los resultados necesarios para el diseño eficiente del modelo de gestión administrativo y financiero en cuestión. El análisis fue de carácter descriptivo por el uso de información que definió la problemática existente, sin alterar las variables de estudio, es decir, la investigación se limitó a describir la situación administrativa y financiera de las empresas privadas.

## **Desarrollo**

### **Gestión administrativa**

La gestión administrativa constituye la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo, a través de la toma de decisiones y acciones eficientes para el logro de los objetivos organizacionales basados en la implementación de procesos. (Ramírez Casco et al., 2017)

Para (González Rodríguez et al., 2020) la gestión administrativa son todas las acciones que se toman para la dirección de una organización, a través de la delegación de tareas y recursos que permitan coordinar cada área de la empresa, prevenga problemas y el correcto cumplimiento de los objetivos planteados.

Se podría definir de manera precisa a la gestión administrativa como la toma de decisiones fundamentada en la planificación, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las fases del proceso administrativo de principio a fin.

### Fases de la gestión administrativa

La gestión administrativa, a través de su respectivo proceso contempla dos fases:

<b>Fase Mecánica</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Previsión</b>	Se enfoca en el planteamiento de metas y objetivos previos, además de la determinación de las técnicas y herramientas eficientes que permitan el cumplimiento de estas, además de contemplar los cursos alternativos de acción para una adaptación de los elementos establecidos.
<b>Planificación</b>	considerada la base del proceso administrativa, se encarga de la previsión y anticipación previa de las actividades a desarrollarse dentro de una entidad. Es de carácter prioritario puesto que hace mucho más seguro el crecimiento de la empresa
<b>Organización</b>	constituye la distribución de responsabilidades, actividades y funciones a los implicados organizacionales, para un correcto desarrollo de estas y direccionadas al cumplimiento de las metas propuestas en la planificación. (Ramírez Casco et al., 2017)

**Elaboración:** Los autores

<b>Fase Dinámica</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Control</b>	fase encargada de la evaluación y determinación de avances dentro de la organización para la determinación de procedimientos alternativos que corrijan y permitan el logro de las metas y objetivos propuestos.
<b>Dirección</b>	implica responsabilidad de dirección, conducción, motivación y ordenamiento del personal para el cumplimiento eficiente de sus funciones. (Ramírez Casco et al., 2017)

**Elaboración:** los autores

Las fases de la gestión administrativa constituyen una serie de pasos a seguir para completar el proceso administrativo de manera eficiente. Permite direccionar y encaminar al personal al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, además de evaluar su desempeño y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

### **Administración estratégica**

La administración estratégica es un proceso que busca definir oportunidades para el futuro, fundamentados en las fases del proceso administrativo junto con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos, considerando planificación previa de sus decisiones para determinar el crecimiento, consolidación o la posible desaparición de la entidad. (Torres Hernández , 2015, p. 51)

### **Gestión financiera**

Se define a la gestión financiera como la disciplina encargada tomar decisiones sobre la asignación, adquisición, inversión y administración de capital, además de la determinación de valor. Busca establecer criterios de análisis sobre las decisiones tomadas sobre los recursos financieros para mejor su utilización, los logros obtenidos con los mismos, y la cantidad en unidades monetarias requeridas. (Córdoba Padilla, 2016, p. 30)

(Ortiz Machado, 2017, p. 45) afirma que: “La gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa.”

Se concluye que la gestión financiera es el arte de aplicar el proceso administrativo dentro de las decisiones económicas, basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la optimización de los recursos financieros y económicos.

### **Objetivos de la gestión financiera**

Los objetivos que persigue la gestión financiera se enfocan principalmente en la maximización del capital con la integración de todas las áreas que conforman la organización, permitiendo una toma de decisiones eficientes sobre la administración, inversión, financiación y la distribución de dividendos. Además puede contemplarse también, que se persigue el incremento de utilidades y beneficios como resultado de la actividad económica, y así fortalecer de manera directa la imagen corporativa de la organización. (Fajardo Ortíz & Soto González, 2018, pp. 47-48)

Se concluye que el objetivo primordial de la gestión financiera es maximizar los beneficios generados por la actividad económica a través de la toma de decisiones correctas, para permitir la sostenibilidad de la organización en el mercado en el que está inmerso.

Funciones de la gestión financiera

La gestión financiera se encargará de la toma de decisiones eficientes sobre:

1) Administrar y adquirir bienes: se contempla las decisiones fundamentadas de acuerdo con la búsqueda de la maximización de beneficios para el paquete accionario empresarial. La gestión financiera tiene como fin el manejo eficiente de los activos, y su relación directa con los beneficios que esta produce y el costo que implica. Además, contempla el riesgo implicado en las posibles inversiones de capital. (Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, pp. 12-13)

2) Financiamiento de bienes: la gestión financiera determina la fuente de financiación óptima para realizar inversiones, considerando las características, costo y condiciones que estipula el proveedor de dichos recursos. Se contempla también la relación del riesgo financiero inmerso en el riesgo operativo, además de la porción de utilidades a la que renuncian los accionistas para aportar al financiamiento empresarial. (Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, pp. 12-13)

En conclusión se puede mencionar que la gestión financiera se enfoca en la determinación, administración y adquisición de los bienes necesarios para el correcto funcionamiento y operatividad empresarial, contemplando la fuente de financiación más eficiente y conveniente para el desarrollo organizacional, buscando la maximización de beneficios y el crecimiento empresarial.

### **Importancia de la gestión financiera**

La importancia de la gestión financiera reside principalmente en la estructura, desempeño y resultados financieros que presentan las organizaciones, además de influir directamente en el control de las operaciones, la posible financiación para inversión, la veracidad de la información financiera, el cumplimiento de la normativa legal y la eficiencia y eficacia organizacional. (Córdoba Padilla, 2016, p. 30)

Para la autora, la importancia de la gestión financiera está inmersa en la toma de decisiones eficientes sobre los recursos económicos de la empresa, además de la evaluación y el control en la utilización sobre los mismos y el correcto desempeño empresarial.

### **Estados financieros**

Para Horngren (2007) citado en (Elizalde, 2019, p. 2019) “se refiere a los estados financieros como la presentación estructurada de la situación, así como del rendimiento de la entidad.”

(Soto González et al., 2017, p. 11) afirma que los estados financieros: “son el reflejo de la gestión administrativa y financiera de una empresa; en los cuales se presentan los resultados de la información financiera y económica, producto de todo un proceso contable de un determinado ejercicio económica”

Para la presente investigación se considerará el estudio de dos estados financieros elementales para el desarrollo económico de la empresa sujeta a análisis. En primera instancia se considerará el Balance General, siendo este un documento que refleja la situación financiera de una entidad en un periodo específico. Estructurado por activos, pasivos y patrimonio y/o capital contable; para la realización de este debe mantenerse un formato estandarizado por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) pero cada entidad puede basarse en las mismas y llevar sus propias cuentas. (Elizalde, 2019, p. 220)

Por otra parte, debe considerarse también el Estado de Resultados siendo este un documento que detalla los ingresos, costos, egresos, imposiciones e impuestos que debe cubrir una entidad económica y si la misma generó ganancias o pérdidas durante determinado periodo. (Elizalde, 2019, p. 220)

### **Análisis financiero**

El análisis financiero se define como el conjunto de herramientas que permiten la evaluación, análisis e interpretación de la información de índole económica que permitirá la toma de decisiones correcta, la determinación de la posición y situación financiera y la mitigación de posibles riesgos que pongan en peligro a la organización. (Soto González et al., 2017, p. 10)

Se concluye que el análisis financiero es un instrumento de análisis sobre la información económica y financiera de la empresa para determinar la situación de la misma y tomar acciones y decisiones que permitan el crecimiento y desarrollo organizacional.

Dentro del análisis financiero encontramos el vertical y horizontal. En primer lugar el análisis vertical también conocido como análisis de estructura composicional, mide el grado de representación o porcentaje de un grupo de cuentas con frente a la totalidad de estas. El objetivo de dicho análisis es la búsqueda de equilibrio financiero para manejar y controlar los presupuestos de manera segura. (Soto González et al., 2017, p. 19). Se concluye que el análisis vertical es la evaluación interna de la organización, puesto que considera la proporción de cada cuenta del Balance General frente a la totalidad de sus cuentas.

Por otra parte, el análisis horizontal también llamado análisis de tendencias o de cambio porcentual, es aquella que evalúa los aumentos, disminuciones o variaciones de cada cuenta de un período a otro, resaltando cambios y los resultados positivos o negativos resultantes de las actividades. Dentro de este análisis se hace mayor énfasis en aquellas variaciones de mayor relevancia para su consideración en la toma de decisiones empresariales. (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018, p. 92)

Además se considera también los índices, razones o ratios financieros, que son un conjunto de fórmulas que permiten evaluar la situación financiera de una organización. Requieren la información contable pertinente reflejada en los estados financieros para que el personal administrativo encargado tome decisiones eficientes fundamentadas en la interpretación de dichos indicadores. Son una representación de la imagen corporativa institucional. (Soto González et al., 2017, p. 31)

Según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) los índices financieros se clasifican en:

<b>Indicadores</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Indicadores de Liquidez</b>	Estos indicadores permiten determinar la capacidad de las organizaciones para asumir sus obligaciones con terceros. Establecen y evalúan la facilidad o dificultad de la empresa para el pago de sus deudas corrientes (plazo menor a un año).
<b>Indicadores de Solvencia</b>	Miden el grado de compromiso de la empresa para con sus acreedores, para determinar el riesgo que puede mantener la organización respecto al nivel de endeudamiento. Además, son la base de análisis para posible

---

	financiamiento futuro por parte de nuevos acreedores. El resultado de dichos indicadores dependerá de la situación financiera, el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por la actividad económica y de la tasa de interés referencial en el mercado.
<b>Endeudamiento del Activo</b>	el indicador determina la autonomía financiera de la empresa. Si el índice presenta un indicado elevado releja un alto endeudamiento, presentando más riesgo para continuar con sus operaciones.
<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	este índice determina mide la relación del patrimonio y los acreedores y el compromiso inmerso entre ambas partes. Además, determina el origen del financiamiento, ya sea externo (instituciones financieras) o internas (propietarios y accionistas).
<b>Endeudamiento del Activo Fijo</b>	este índice mide la cantidad de unidades monetarias de patrimonio por cada unidad presente en activos fijos. Si el resultado del indicador refleja un cociente igual o mayor, indica que el activo fijo en su totalidad pudo financiarse con patrimonio sin necesidad de financiamiento externo
<b>Apalancamiento</b>	este indicador determina la relación de los recursos propios organizacionales para con los recursos de acreedores externos
<b>Rotación de cartera</b>	de La (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) determina que este indicador: “Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.
<b>Rotación de Activo Fijo</b>	de Este indicador según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) “refleja la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.” Además contempla posibles eventualidades en el bajo nivel de ventas; puestoque, las mismas deben encontrarse en proporción con la inversión en planta y equipo.

---

**Elaboración:** Los autores

## Modelo de gestión

Para (Román, 2018) un modelo de gestión: “Es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema.”

Por otra parte (Navarro, 2017) un modelo de gestión: “hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso.”

Se concluye que un modelo de gestión es la representación o esquema de la organización. Está fundamentada en los objetivos, metas y políticas organizacionales.

### **Modelo de gestión administrativo**

De acuerdo con (López, 2001, pág. 1) citado en (Rosero Flores, 2019, p. 12): Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

El modelo financiero constituye un instrumento de simulación que diagnostica la situación económica y así considerar tomar decisiones para optimizar recursos, basado en los objetivos propuestos por la dirección de la empresa. (Martínez Gonzalo , 2016, p. 136)

Un modelo de gestión financiera es una herramienta de evaluación económica que establece la situación de la organización para considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Resultados**

Los resultados obtenidos del análisis vertical, horizontal y la aplicación de índices sobre los estados financieros de la empresas privadas se podría aplicar las siguientes estrategias:

Considerar la adquisición progresiva de bienes muebles e inmuebles que incrementen el Activo Fijo empresarial, permitiéndole a la misma mejorar su operatividad y desempeño en la realización de actividades económicas.

Fortalecer el patrimonio empresarial a través de recapitalizaciones o el incremento de nuevos socios para mejorar la estructura financiera empresarial y permitir que el patrimonio haga frente a las obligaciones con terceros contraídas durante la vida económica y financiera de la empresa.

Reducir el nivel de gastos administrativos y ventas dentro de la empresa, puesto que su impacto es sumamente elevado en comparación al nivel de ventas que se presenta. Considerar la proforma y reducción de gastos innecesarios.

Realizar un paquete contable que contenga todas las obligaciones tributarias, planes de cuenta a utilizarse e índices financieros necesarios para mantener un conocimiento continuo de los pendientes que puede manejar la empresa, además de la situación organizacional.

## Referencias

1. Ortiz Machado, S. A. (2017). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD ANDINO AVISEP CIA. LTDA. Tesis de ingeniería. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>
2. Aldas Montestedeoca, E. V. (2018). Diseño de un modelos de gestión administrativo-financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua . Tesis de ingeniería . Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8949/1/82T00875.pdf>
3. Alvarez Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F: Panorama Editoria. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=YnhdFdUDnVIC&lpg=PA1&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
4. Catagña Pilco , J. J. (2019). Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el hospital general RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Tesis de ingeniería . Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba , Ecuador . Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11684/1/82T00965.pdf>

5. Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera* (2da. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126525?page=30>
6. Cortez López, K. J., & Vergara Onofre, J. S. (Enero de 2018). Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A. Tesis de Contaduría. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec>:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30417/1/IMPLEMENTACI%c3%93N%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%c3%93N%20ADMINISTRATIVA.pdf>
7. Elizalde, L. (2019). "Los estados financieros y las políticas contables". Digital Publisher, 1(5), 219. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
8. Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP. (2020). Obtenido de <https://www.icampauditoria.com/>
9. Fajardo Ortíz , M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editorial UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
10. González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*; 12(4), ISSN 2218-3620. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400032#B5](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032#B5)
11. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Quinta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>
12. Holguín, D. (13 de octubre de 2020). VISTAZO: Sección Portafolio. Obtenido de [vistazo.com: https://www.vistazo.com/seccion/portafolio/la-pandemia-no-detiene-al-emprendedor-ecuatoriano-5132-nuevas-mipymes-se-han](https://www.vistazo.com/seccion/portafolio/la-pandemia-no-detiene-al-emprendedor-ecuatoriano-5132-nuevas-mipymes-se-han)

13. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. (s.f ). Obtenido de [https://www.iess.gob.ec/documents/10162/51880/prestadores\\_externos.pdf](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/51880/prestadores_externos.pdf)
14. Loguzzo, F. M., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Obtenido de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
15. Lucas Alonso , P. (2014). Gestión de las Empresas por Procesos. Proyecto Fin de Carrera Ingeniería. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, Barcelona. Obtenido de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf)
16. Manene , L. M. (28 de Julio de 2011). DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/>: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
17. Martínez Conesa, E. Á. (2018). Iniciación en la Economía y Gestión de Empresas. Cartagena, España: Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/44015?page=1>
18. Martínez Gonzalo , J. M. (2016). "Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España". Tesis doctoral. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
19. Navarro, J. (febrero de 2017). Definición ABC. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/>: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
20. Ongay Terés, J. (2018). Empresa y sociedad . Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial . Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123375?page=1>
21. Piloña Ortiz , G. A. (2016). Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo (Décima edición ed.). Guatemala: GP Editores . Obtenido de

- <https://eps2017blog.files.wordpress.com/2017/02/guc3ada-prc3a1ctica-sobre-mc3a9todos-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-documental-y-de-campo.pdf>
22. Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104. doi:ISSN 1900- 0642
23. Ramírez Casco, A. d., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Moran, E. V. (2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial". *Revista Contribuciones a la Economía* (enero-marzo 2017), ISSN: 1696-8360. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
24. Real Academia Española. (2020). Operatividad. En *Diccionario de la Lengua Española* (edición de tricentenario). Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/operatividad>
25. Real Academia Española. (2020). Proceso. En *Diccionario de la Lengua Española* (edición de tricentenario). Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/proceso?m=form>
26. Rodríguez, F. (2007). GENERALIDADES ACERCA DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. *Paradigmas*, 2(1), 9-39 ISSN 1909-4302.
27. Román, A. (2018). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *Medwave*; 12(3):e5329, doi: 10.5867/medwave.2012.03.5329.
28. Rosero Flores, A. E. (2019). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA IMBABURA. TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS, Quito. Obtenido de <http://157.100.241.244/bitstream/47000/1871/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-003.pdf>
29. Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M. d., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). EL ENFOQUE MIXTO DE INVESTIGACIÓN EN LOS ESTUDIOS FISCALES. *TLATEMOANI*;1(13), ISSN: 19899300. Obtenido de [revista.tlatemoani@uaslp.mx](http://revista.tlatemoani@uaslp.mx)

30. Soto González, C., Ganuche, R. R., Solórzano González, A., Sarmiento Chugcho, C., & Mite Alban, M. T. (2017). ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS "La clave del equilibrio gerencial". Guayaquil: Grupo COMPAS.
31. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f). Supercias. Obtenido de [www.supercias.gob.ec/](http://www.supercias.gob.ec/):  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
32. Torres Hernández , Z. (2015). Administración estratégica. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/39403?page=51>
33. Van Horne, J. C., & Wachowicz, Jr., J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (Decimotercera edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>
34. Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
35. Zambrano Banchón, R. N. (2011). "Diseño de un Manual de Procedimientos para el Desarrollo de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011". Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)