



Revista Ciencia Unemi

ISSN: 2528-7737

ciencia\_unemi@unemi.edu.ec

Universidad Estatal de Milagro  
Ecuador

García-Moreno, Elizabeth; Mapén-Franco, Fabiola; Bertolini-Díaz, Gilda  
Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y  
medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico  
Revista Ciencia Unemi, vol. 12, núm. 31, 2019, Septiembre-, pp. 128-139  
Universidad Estatal de Milagro  
Ecuador

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661248013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico

Elizabeth, García-Moreno<sup>1\*</sup>; Fabiola, Mapén-Franco<sup>2</sup>;  
Gilda, Berttolini-Díaz<sup>3</sup>.

## Resumen

Los sectores económicos se desarrollan en un entorno competitivo, con estructuras organizacionales y procesos cada vez más complejos; las principales causas encuentran su origen en la globalización económica y el entorno turbulento e incierto que propician la necesidad de generar ventajas competitivas para subsistir en el mercado; panorama que se presenta a través de la situación que prevalece en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en México. El presente documento tiene como objetivo realizar un análisis teórico comparativo de los factores que determinan el nivel de gestión financiera empresarial en las PyMES a fin de que a partir de los puntos de coincidencia de diversas investigaciones empíricas se planteen aspectos clave que han de permitir el diagnóstico situacional financiero y se realicen cambios pertinentes para alcanzar un nivel de competitividad financiera que les signifique ventajas y supervivencia en el mercado. Como resultado del análisis crítico y de contenido se obtiene un marco conceptual de factores de gestión financiera integral en el que se identifican dimensiones e indicadores de la metodología para el análisis de la gestión financiera que determina la situación y nivel de gestión con el propósito de transformar las PyMES y en consecuencia incrementar su competitividad.

**Palabras clave:** gestión financiera; sistema de información de gestión; contabilidad.

## Analytical framework of financial management in small and medium enterprises: problems and prospects

## Abstract

The economic sectors are developed in a competitive environment, with increasingly complex organizational structures and processes. The main causes find their origin in the economic globalization and the turbulent and uncertain environment that propitiate the need to generate competitive advantages to survive in the market. This panorama is presented through the situation that prevails in the Small and Medium Enterprises (SMEs) in Mexico. The purpose of this document is to carry out a theoretical comparative analysis of the factors that determine the level of corporate financial management in SMEs so that, from the points of coincidence of various empirical investigations, key aspects that should allow diagnosis are proposed financial situation and relevant changes are made to reach a level of financial competitiveness that means advantages and survival in the market. As a result of the critical and content analysis, a conceptual framework of integral financial management factors is obtained, in which the dimensions and indicators of the methodology for the analysis of the financial management that determine the management situation and level are identified in order to transform SMEs and consequently increase their competitiveness.

**Keywords:** financial management; management information system; accounting.

**Recibido:** 30 de junio de 2019  
**Aceptado:** 08 de agosto de 2019

<sup>1</sup> Maestra en Contaduría Pública; Estudiante del Doctorado en Estudios Económico-Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México; elizabeth.garcia.moreno@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-1666-5157>.

<sup>2</sup> Dra. En Estudios Organizacionales; Profesora-Investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México; mapenfranco@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8436-4615>.

<sup>3</sup> Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo; Profesora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México; gildaberttolini@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-5889-4420>.

\* Autor para correspondencia: elizabeth.garcia.moreno@hotmail.com

## I. INTRODUCCIÓN

Ante la globalización, la competencia, el desarrollo tecnológico y la turbulencia económica que se vive actualmente, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son vulnerables ante este entorno; incidiendo en su crecimiento e incrementando su tendencia a desaparecer, vulnerabilidad relacionada directamente con su tamaño, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) quien afirma para el caso de México que de las empresas integradas por dos personas, cuatro de cada diez mueren durante el primer año y su esperanza de vida es de siete años; dato similar proporcionan Tan, López-Acevedo, Flores, Rubuio, Slota, Tinajero y Beker (2007) quienes señalan que de unas 200,000 PyMES que nacen en México, después de dos años, permanecen en el mercado sólo 70,000.

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019) el principal problema de las PyMES es la gran brecha de productividad que prevalece en comparación con las grandes empresas. Lo que se corrobora con el último censo económico realizado en México en 2014: el 99.8% de las unidades económicas del país son micro, pequeñas y medianas empresas y su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) es del 35.9% en contraste con el 0.02% de las grandes empresas con una aportación al PIB del 64.10%.

Diversos estudios empíricos señalan que la problemática que viven las PyMES deriva de dos tipos de factores identificados como externos e internos. Los primeros están relacionados con elementos macroeconómicos: cambios en el entorno externo; las relaciones con el sector gubernamental e instituciones financieras (Correa y Jaramillo, 2007; Vera-Colina, 2012) el mercado y los avances tecnológicos (Porporato, 2015). A su vez, los factores internos se refieren a la carencia de conocimientos, habilidades de gestión y administración de recursos y capacidades (Secretaría de Gobernación [SEGOB], 2013). Por otro lado, Palomo (2006; 2007) determina que son problemas internos los procesos de gestión de las PyMES, los cuales se caracterizan por un dominio bajo, parcial y realizados en forma empírica lo cual confirma la Secretaría de Economía (SE, 2016) al señalar que “muchos empresarios no cuentan con

experiencia previa en gestión empresarial y aprenden a través de ensayo y error” (p. 22).

De lo anterior se deduce que las ventajas competitivas encuentran su origen en la adecuada utilización de los factores internos, los cuales les permitirá afrontar factores externos (Santamaría, 2017). Por lo que los esfuerzos de atención y evaluación deben concentrarse en éstos. Existen graves deficiencias en las prácticas de gestión, principalmente en la administración de la tecnología – la mayoría de los casos obsoleta e inadecuada- y la carencia de procesos dirigidos a la innovación; que no se pueden resolver exclusivamente con financiamientos, ya que es indispensable que prevalezcan procesos continuos de modernización a partir de la implementación de mejores prácticas de gestión, gerencia y administración en las organizaciones (Pérez, Garzón y Nieto, 2009).

Las PyMES afrontan serios obstáculos al aplicar los modelos de gestión financiera siendo la primer limitante que éstos han sido estructurados para grandes empresas de países desarrollados; no por el contenido técnico que se manejan en dichos modelos, sino por la carencia de conocimiento y recursos económicos que su aplicación requiere (Pérez et al., 2009). Por ello, es necesario desarrollar capacidades de gestión, para que la adopción de sistemas de control de gestión representen una oportunidad para mejorar el desempeño de las organizaciones favoreciendo su permanencia en el mercado (Vivanco, Aguilera y González, 2011), incluyendo la aplicación de las Tecnología de Información y Comunicación (TIC) señalado como factor determinante (Quispe-Otacoma, Padilla-Martínez, Telot-González y Nogueira-Rivera, 2017).

Algunas organizaciones no tienen definido un sistema organizacional y otras siguen empleando sistemas muy antiguos, con procesos obsoletos; en consecuencia, se limita su participación en el mercado, el nivel de competitividad, innovación y el pronóstico es desfavorable para sobrevivir (Buelvas-Meza y Mejía-Alfaro, 2015). Específicamente es esta parte es donde se encuentra los retos y perspectivas de la gestión financiera, en su rediseño e innovación de nuevas medidas financieras y no financieras

para ser usadas por las PyMES que contribuyan a la valoración de los activos intangibles (Marín y Ruiz-Olalla, 2008). Considerando que la medición del desempeño empresarial debe realizarse desde un enfoque multidimensional ya que no se limita al análisis de la información que reflejan los estados financieros, se deben evaluar otros indicadores como son: calidad, satisfacción del cliente, alcance de mercado, innovación y flexibilidad; aspectos que se consideran en el diseño de estrategias competitivas. (Buelvas-Meza y Mejía-Alfaro, 2015; Marín, 2013)

Ante este panorama el presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis teórico-comparativo de los factores que determinan el nivel de gestión financiera en las PyMES, con el propósito de que a partir de la identificación de los puntos de coincidencia de las diversas investigaciones se planteen aspectos críticos que han de permitir el diagnóstico situacional en esta área, a fin de que este tipo de empresas realicen los cambios pertinentes que han de impulsar el alcance de un nivel de competitividad que les signifique ventajas y supervivencia en el mercado.

La relevancia de la investigación se comprende dada la necesidad de identificar y adaptar en la gestión financiera un modelo integral con instrumentos, métodos y terminología cuyo resultado proporcione información contable que pueda ser considerado como un recurso estratégico de competitividad, manejo y control (González, 2010; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009) y que corresponda a las características, necesidades y cultura organizacional de las PyMES (Vargas, 2015) el aumentar del conocimiento y la aplicación de los instrumentos de gestión permitirá la medición de los recursos intangible tales como: la calidad de servicio, la satisfacción del cliente y el clima organizacional, al reconocer la relevancia de la calidad de la información. (González, 2010).

## II. METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo descriptivo, el método de investigación empleado es el inductivo, auxiliado del análisis-síntesis. El tipo de análisis realizado es teórico, comparativo, de contenido y crítico, ya que, en esta investigación documental, se analizaron los resultados de investigaciones empíricas

a través de fuentes secundarias principalmente de revistas científicas e informes gubernamentales que señalan los factores que determinan el nivel de gestión financiera empresarial en las PyMES. De tal manera que sea posible identificar las coincidencias y en consecuencia las divergencias de aspectos críticos que favorezcan un diagnóstico situacional financiero con la finalidad de elevar el nivel de competitividad financiera de las PyMES.

Específicamente la investigación documental buscó artículos relevantes en gestión empresarial y modelos de gestión financiera aplicables a pequeñas y medianas empresas, en bases de datos como las que se encuentran en: Google Académico, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), EBSCO, Elsevier, Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (CONRICyT), así como, de fuentes de instituciones gubernamentales en México como la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y de organizaciones internacionales como el Banco Mundial y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Los artículos que se consideraron a fin de lograr el propósito de la presente investigación reflejaban resultados sobre investigaciones empíricas de los elementos de la gestión financiera que incidían en el rendimiento de las PyMES y en los que se detallaba su aplicación y correlación con aspectos como el entorno, la planeación estratégica y los recursos intangibles, que les significara a las PyMES la posibilidad de crear ventajas competitivas.

Los criterios de selección mencionados con anterioridad permitieran la sistematización de la variable de estudio: gestión financiera; para posteriormente realizar un estudio crítico de contenido de elementos coincidentes que favorecieran la identificación de las dimensiones de análisis así como factores cuantitativos y cualitativos de una gestión financiera orientados a la obtención y administración de los recursos hacia la competitividad de las Pymes impulsando su desarrollo y en consecuencia su permanencia.

### **III. RESULTADOS**

#### **Problemas de gestión de las PyMES en México**

De acuerdo con Casassus (2002) la gestión comprende “procesos de la acción humana en una organización” (p. 50). Así mismo, la gestión desde los recursos los define como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 51).

Los principales problemas de gestión de las PyMES en México son: el bajo grado de adopción tecnológica; carencia de calificación y capacitación de sus trabajadores y del propio empresario, deficiencias en habilidades, competencias y especialización técnicas y operativas, procesos limitados de innovación y desarrollo tecnológico, fragilidad administrativa y baja productividad; carencia en el proceso de la información relevante (SE, 2016; Zevallos, 2003). Adicionalmente la SE (2013) en su Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018 afirma como problema particular de las PyMES la deficiencia y falta de conocimiento para el diseño e implementación de planes y/o modelos de negocios; así como, la falta de personal técnico y operativo especializado. Señalando como fragilidad administrativa la carencia de un gobierno corporativo que podrían utilizar las PyMES mexicanas como estrategia que les permita incursionar al mercado internacional (Flores y Vargas, 2013).

Al analizar la problemática que presentan las PyMES se observan serias debilidades de gestión de recursos tangibles e intangibles, por lo que la gestión empresarial, administrativa, de calidad, financiera están interrelacionadas y la rentabilidad total de la organización depende en gran medida de su adecuada gestión. De manera específica entre los problemas de la gestión financiera están la inexperiencia en los sistemas de control de gestión: mal manejo de los créditos y las cobranzas, gastos no necesarios, manejo inadecuado de inventarios, carencia en el control presupuestario, gestión inadecuada en endeudamientos (Velázquez, 2008). Así como el de contemplar los servicios contables solo para cumplir con pagos y requisitos de impuestos y contribuciones.

#### **Revisión teórica de los factores de gestión financiera de las PyMES**

La gestión financiera, se ha interrelacionado con otros factores como el desempeño y estructura organizacional, logística y producción, planeación estratégica, sistemas de información, tecnología, calidad, y mercado; con el fin de medir la rentabilidad. Para Vera-Colina (2012) a través de la gestión financiera se obtienen y asignan los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de las empresas, en el corto y largo plazo para dar origen a la estrategia organizacional. Desde un enfoque integral la gestión financiera es el proceso de acción para que las organizaciones cumplan sus objetivos, enfatizando los factores de los procesos financieros empresariales, pero en forma interrelacionada con los demás componentes de la gestión empresarial, puesto que considera las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros. De esta forma considera en sus resultados factores cualitativos y cuantitativos de orden financiero, para ser utilizados en la planeación para la proyección y presupuesto como herramienta de desarrollo de la empresa; así como por utilizar los tres tipos de análisis que realiza: el macroeconómico, el estratégico y el financiero (Correa et al., 2009).

La gestión financiera podrá ser analizada desde dos enfoques: primero, desde el movimiento financiero del negocio, es decir, se refiere al crédito e inversiones y el segundo desde las capacidades y el nivel de desarrollo de la gestión financiera, referida a la estructura y sistemas de información (Bustos, Cuevas y Panquera, 2009). Rueda-Delgado y Arias-Bello (2009) proponen una matriz del modelo del sistema de información contable integrado por los siguientes componentes de entrada: competencia organizacional; manejo de incertidumbre; control y reacción; y la innovación y adaptación. Una vez procesados dichos elementos se genera la información, su análisis permite entender y dirigir la planeación estratégica del procedimiento empleado para competir en el mercado, analizando los riesgos e incertidumbres. Reconocen en la contabilidad interna una dimensión enfocada cada vez más en lo estratégico, necesario para competir en el mercado internacional. Así mismo identifica una

relación e influencia de la administración en la contabilidad y esta última como apoyo e impulso de las organizaciones.

Los Sistemas de Contabilidad de Gestión (SCG) utilizados para coordinar en entornos turbulentos en los países latinoamericanos reflejen una afectación favorable hasta cierto nivel en el desempeño de las organizaciones y es en este momento necesario usar SCG orientados hacia el control, en las que intervienen factores de “medición del desempeño personal, la evaluación de desempeño por áreas y los sistemas de compensación e incentivos” (Porporato, 2015, p.526). Esta situación se evalúa desde tres niveles de SCG: nivel estratégico, nivel operativo y nivel táctico. López-Valeiras, Gómez-Conde, y Naranjo-Gil (2016) hacen referencia que la información generada por los SCG, al ser utilizadas para evaluar y tomar decisiones podría ser sesgada, enfatizan que es importante que no sea así, ya que, los SCG son utilizados para frenar comportamientos organizacionales negativos que no favorezcan el funcionamiento adecuado en la organización, como lo son conflictos internos, falta de responsabilidad en el logro de la misión y visión; así mismo otra utilidad de los sistemas enfocados a planear, monitorear y evaluar el rendimiento.

Buelvas-Meza y Mejía-Alfaro (2015) determinan que el papel de la contabilidad de gestión es contribuir al desarrollo de un sistema de información integral que considere factores tanto monetarios como no monetarios para ser incluidos en la toma de decisiones. Argumentan la importancia de la contabilidad de costos; situación que se confirma en la encuesta realizada por PricewaterhouseCooper (PWC, 2014) en donde el 92% de las compañías afirman que los procesos de costos es la que más oportunidades de mejora presenta. Sin embargo de acuerdo a las investigaciones empíricas de (Ortíz y Pérez, 2010; Pérez-Urbe y Ramírez, 2012; Pérez, 2010; Pérez et al., 2009; Uribe, 2016a) persisten cinco componentes organizacionales o elementos competitivos principales que afectan el rendimiento de inversión en las empresas los cuales son: planeación y estrategia; gestión de mercado; cultura organizacional; innovación y conocimiento; y gestión financiera, llamados el pentágono de la gestión de excelencia para PyMES; que influyen al alcanzar más

fácilmente los resultados de rentabilidad y calidad integral. A su vez Pérez, Garzón y Nieto (2009) afirman que los problemas de gestión de las PyMES no pueden resolverse exclusivamente con recursos financieros, sino con la actualización de los procesos de gestión y administración de las empresas, con el propósito de mejorar la competitividad y la productividad.

En este sentido, otras aportaciones teóricas destacan variables de control de gestión enfocadas en los activos intangibles. Martínez y Vivanco (2007) proponen un modelo empresarial, a partir del fortalecimiento de la cultura organizacional por medio de factores de: política comercial y valores empresariales; investigación de mercado (conociendo al consumidor, a su competencia, y sus productos); apoyo a los empleados (con capacitación, prestaciones y un ambiente laboral; por último apoyos financieros por medio de políticas de cobranza y líneas de crédito. Las variables del control de gestión que analizó Vivanco et al. (2011) en diversas culturas organizacionales fueron “controles de calidad; análisis de estados financieros; control presupuestal; implantación de contabilidad de costos; planeación estratégica; auditoría interna; y sistemas de información gerenciales” (p.65) las cuales presentan el recurso intangible llamado cultura organizacional y determinan que es un factor muy relevante al adoptar los sistemas de control de gestión, con los que se evalúa el rendimiento de los recursos y la estrategia de las organizaciones. Santamaría (2017) afirma que al relacionar y procesar los factores de calidad influyen en la ventaja competitiva y está a la vez en la productividad -disminución de costos y desperdicios- y determina competitividad -satisfacción del cliente, supervivencia y aumento del mercado-. Dichos factores son: la orientación a procesos, enfoque al cliente y/o mercado; mejora continua; utilización de la información; planeación estratégica; gestión de recursos; innovación; partes interesadas; y aseguramiento de la calidad. Por otro lado, Quispe-Otacoma, Padilla-Martínez, y Telot-González (2017) en el cuadro de mando integral incluye indicadores financieros y no financieros, desde una perspectiva enfocada a factores intangibles al medirlos cualitativamente y cuantitativamente y considerarlos como factores de éxito que sustentan



la ventaja competitiva (Marín, 2013). Misma clasificación utilizada por Correa y Jaramillo (2007) y Correa et al. (2009) en un informe de tipo descriptivo con resultados cuantitativos y cualitativos, para ser utilizados en la planeación financiera para la proyección y presupuesto como herramienta de desarrollo de la empresa, especificando la necesidad del conocimiento, cultura práctica y eficiencia de la gestión financiera integral sistémica, incluso Saavedra-García, Tapia-Sánchez, y Aguilar-Anaya (2016) determinan que la gestión financiera está positivamente relacionado con la edad del empresario enfatizando que los sistemas de información son rudimentarios y están relacionados con la edad del dueño. Estas aportaciones consideran factores cualitativos y cuantitativos, el sistema de información proporcionado por los estados financieros que son analizados, deben promover un diagnóstico integral llamado así, por los tres tipos de análisis que realiza: el macroeconómico, el estratégico y el financiero, obteniéndose de esta manera el análisis integral que al procesarse se obtienen conclusiones, criterios y soluciones.

Las Tecnologías de Información de la Comunicación (TIC) también han sido consideradas como dimensión de estudio de la gestión financiera; diversos estudios afirman que su empleo en el

sistema de información financiera para analizar y diagnosticar a las PyMES es necesario. Ávalos, Hernández y Arellano (2016) y Quispe-Otacoma, Padilla-Martínez, y Telot-González (2017) proponen al software ERP (*Enterprise Resources Planning*, por sus siglas en inglés), como una opción para las Pymes, ya que afirman otorga información estratégica y oportuna y es relevante como herramienta gerencial y de gestión empresarial de las PyMES.

Desde un enfoque funcional el nivel de gestión financiera propuesto por Nieblas y Galván (2014) implica analizar aspectos como: contribución en el diseño del plan estratégico; disponibilidad del personal capacitado; análisis de indicadores financieros; comparación con la gestión financiera de empresas similares y diseño del plan financiero. Aspectos coincidentes con el instrumento propuesto por Vera-Colina (2012) que incluye las dimensiones: planificación estratégica; control estratégico; planificación y control financiero; y parámetros financieros.

Vera-Colina (2012) propone una metodología que permite analizar el factor gestión financiera de las PyMES y diagnosticar el nivel de los procesos internos financieros, definiendo dimensiones y sub-dimensiones de análisis que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Sistematización de la variable: Gestión financiera

Dimensión	Sub dimensiones
Presencia de planificación estratégica	Diseño explícito del plan estratégico Análisis de fortalezas y debilidades Análisis de variables del entorno Definición de objetivos del plan Análisis de estrategias Asignación de recursos conforme el plan
Análisis de la función de la estrategia financiera	Contribución con el diseño de plan estratégico Disponibilidad del personal capacitado Análisis de indicadores financieros Comparación con la gerencia financiera de Empresas similares Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia
Existencia de mecanismos de control estratégico	Evaluación del logro de objetivos estratégicos Definición de indicadores de gestión Frecuencia de evaluación Planificación de correctivos a desviaciones del plan

Continuación Tabla 1.

<b>Procesos de planificación y control financiero</b>	Formulación de objetivos y metas Definición de estrategias Diseño de políticas Definición de mecanismos de control Preparación de documentos del plan financiero
<b>Parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo</b>	Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones Planificación del tipo de inversión Métodos para la evaluación de inversiones Composición de la estructura financiera Alternativas de financiamiento planificadas
<b>Parámetros financieros para toma de decisiones a corto plazo</b>	Saldos disponibles en tesorería Elaboración de presupuesto Crédito y cobranzas a clientes Manejo de inventarios Alternativas de financiamiento planificadas
<b>Articulación de los componentes</b>	Asociación de corto y largo plazo Asociación total de componentes

Nota: Tomado de Vera-Colina (2012, pp. 11-12).

Esta revisión teórica se resume en la siguiente para evaluar la gestión financiera de las PyMES. tabla en donde pueden observarse los componentes Facilitando la identificación de los factores de de estudio determinados por diversos autores coincidencia.

Tabla 2. Indicadores de la gestión financiera determinados en diversos estudios empíricos

Componente	Vera-Colina (2012)	Porporato (2015)	Correa et. al., (2007, 2009)	Martínez y Vivanco (2007)	Vivanco et al., (2011)	Terrazas (2009)	Nieblas et al., (2014)	Saavedra et al., (2016)	Ortiz y Pérez, 2010; Pérez, 2010; Pérez et al., (2009)	Vargas (2015)
Contable y financiero	X	X	X			X	X	X	X	X
Implantación de controles de calidad					X					
Análisis de estados financieros	X	X	X		X	X		X	X	X
Análisis de riesgos financieros	X		X							X
Control presupuestal	X	X	X		X				X	X
Planeación estratégica	X	X	X		X	X	X		X	
Cultura de planeación financiera	X		X				X			X
Auditoría interna		X	X		X					
Implantación de contabilidad de costos	X	X			X			X	X	X
Sistemas de información gerenciales					X			X	X	X
Sistemas de control de gestión (interno)		X			X			X	X	
Políticas de cobranza	X			X					X	
Políticas de crédito.	X			X					X	



**Continuación Tabla 2.**

Gestión operativa	X			X	X		X	
Proyecciones				X		X		
Presupuestos	X	X		X		X	X	X
Monitoreo	X	X	X	X				
Diagnóstico financiero	X		X				X	X
Indicadores financieros	X				X	X	X	X
Parámetros financieros	X						X	
Flujos de efectivo						X	X	
Toma de decisiones						X	X	
Financiamiento, su destino y fuente	X					X	X	

**Nota:** Elaboración propia.

Como puede observarse contemplan factores cualitativos tales como: planeación y estrategia empresarial; dirección estratégica (Correa y Jaramillo, 2007; Correa et al., 2009; Martínez y Vivanco, 2007; Pérez-Urbe y Ramírez, 2012; Porporato, 2015; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; Vera-Colina, 2012; Vivanco et al., 2011), revisión del entorno (Correa y Jaramillo, 2007; Correa et al., 2009; Pérez, 2014; Porporato, 2015; Rueda-Delgado

y Arias-Bello, 2009; Vargas, 2015; Vera-Colina, 2012); la cultura organizacional (Martínez y Vivanco, 2007; Porporato, 2015; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; Pérez, 2014; Vivanco et al., 2011), gestión del mercado (Correa et al., 2009; Marín, 2013; Martínez y Vivanco, 2007; Pérez, 2014) y gestión del recurso humano (Correa et al., 2009; S. Martínez y Vivanco, 2007; Pérez, 2014; Porporato, 2015). Tal y como se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Identificación de factores cualitativos para evaluar la gestión financiera

Componente	Vivanco et al., (2011)	Vera-Colina	Porporato (2015)	(Correa & Jaramillo, 2007; Correa et al., 2009)	Rueda-Delgado y Arias-Bello, (2009)	Martínez y Vivanco (2007)	Pérez et al. (2014)	Vargas (2015)	Marín (2013)	Nieblas et al., (2014)
Cultura organizacional	X		X		X	X	X			
Gestión de calidad	X								X	
Planificación y dirección estratégica	X	X	X	X	X		X			
Estrategia empresarial	X			X			X			
Análisis del entorno		X	X	X	X		X	X		
Estructura organizacional			X		X		X			
Gestión del recurso humano			X	X		X	X			X
Gestión e innovación			X	X			X	X		
Gestión ambiental			X				X			
Gestión de mercado		X		X		X	X		X	

**Nota:** Elaboración propia.

#### IV. CONCLUSIONES

La gestión financiera integral permite optimizar los recursos y crear valor, favoreciendo decisiones estratégicas que posicionan a la organización y le dan mayor solidez empresarial (Correa et al., 2009).

Al realizar el análisis de las aportaciones teóricas derivadas de investigaciones empíricas se identificaron los factores que determinan el nivel de gestión financiera de las PyMES, que podrían impulsar el aumento del nivel de competitividad y supervivencia en el mercado. Se presenta un marco analítico que facilitará la selección pertinente del instrumento para evaluar la gestión financiera de las PyMES desde sus condiciones contextuales y características particulares considerando aspectos enfocados al logro de los objetivos empresariales, el desempeño empresarial y rendimientos económicos. Los diversos autores coinciden en que la gestión financiera deberá ser evaluada desde un enfoque integral y sistémico para que genere oportunidades en la creación de ventajas competitivas sostenidas con base en la innovación y adaptación de las PyMES así como a sus mecanismos de respuesta a los cambios que se gesten en su entorno. Procesos que una vez definidos serán difíciles de imitar porque estarán interrelacionados no se efectuarán en forma aislada favoreciendo el control de los factores internos de tal manera que sean menos vulnerables ante los factores externos y puedan permanecer en el mercado.

El diagnóstico, la planeación estratégica y financiera, sistemas de contabilidad y control adecuados son factores clave en la toma de decisiones para enfrentar los diversos problemas económicos y sociales del contexto en que se encuentran inmersas. A medida que se gestione sus determinantes competitivos, las PyMES generarán estrategias para su consolidación en el mercado local con posibilidades de extenderse a mercados externos, proporcionándoles niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios. De ahí la necesidad de estructurar y aplicar un modelo de gestión financiera integral que genere valor con un enfoque estratégico que incluya elementos administrativos, financieros, técnicos y legales.

#### V. REFERENCIAS

- Avalos, D., Hernández, R., y Arellano, Q. (2016). El uso de la tecnología en el sistema de información financiera de las PyMES en Tabasco como ventaja competitiva. *Horizontes de La Contaduría*, (5), 121–132. Recuperado de <https://www.uv.mx/icp/files/2018/02/Num05-Arto9.pdf>
- Buelvas-Meza, C., y Mejía-Alfaro, G. (2015). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Universidad de Cartagena*, 22, 91–108. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Downloads/1370-2854-2-PB.pdf>
- Bustos, M., Cuevas, A., y Panqueva, M. (2009). Un caso de gestión de la comunicación y la información en la Pyme manufacturera de calzado Chiquitines. *Casos Empresariales*, 165–175. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a11.pdf>
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75), 49–69. Recuperado de <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>
- Correa, J., y Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas \*. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (50), 93–118. Recuperado de <file:///C:/Users/home/Downloads/2123-6753-1-PB.pdf>
- Correa, J., Ramírez, L., y Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (55), 187–201. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/16343/14176>
- Flores, V., y Vargas, J. (2013). Gobierno corporativo en las PyMES mexicanas, una estrategia competitiva. In *Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos* (Vol. 2, pp. 86–102). Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1711216787?accountid=44468>

- González, P. G. (2010). Avances y desafíos sobre la enseñanza de la contabilidad de Gestión En Colombia: Desde Una Perspectiva De Mipymes y de la educación superior. *Revista Universo Contábil*, 6(3), 140–155. <https://doi.org/10.4270/ruc.2010327>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2015). Esperanza de vida de los negocios. *Boletín de Prensa*, 15(087), 1–6. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_02\\_38.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf)
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., y Naranjo-Gil, D. (2016). Relación entre los Sistemas De Contabilidad y Control Relationship Between Accounting Systems and Control Management and the Bias in Assessment and Decision Making. *Rev.Fac.Cienc.Econ.*, 24(1), 13–24. <https://doi.org/10.18359/rfce.1618>
- Marín, L. (2013). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000 no Financieros. Total Quality Management and non financial measures: Factors determining ISO 9001:2000 business certification. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 22, 97–106. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S1019683812000479/1-s2.0-S1019683812000479-main.pdf?\\_tid=4447af4c-fdab-47f3-849e-0c35d7bc5873&acdnat=1528128586\\_e540e541e07265b62ba3bb13b68d5aa6](https://ac.els-cdn.com/S1019683812000479/1-s2.0-S1019683812000479-main.pdf?_tid=4447af4c-fdab-47f3-849e-0c35d7bc5873&acdnat=1528128586_e540e541e07265b62ba3bb13b68d5aa6)
- Marín, L. M., y Ruiz-Olalla, M. C. (2008). La calidad y su relación con los indicadores no financieros de control. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 14(3), 107–126. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60070-7](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60070-7)
- Martínez, S., y Vivanco, F. (2007). Orientación de la Cultura Organizacional y permanencia en el mercado de las Mype's del sector de la Confección en Aguascalientes. *XI Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas*, (203). Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P31T15.pdf>
- Nieblas, E., Galván, A., y Félix, A. (2014). Análisis Funcional de la Gerencia Financiera en Mipymes de Navojoa, Sonora. Área temática: Gestión financiera. *Memorias Del II Encuentro Nacional de Economía y Finanzas*, 95–127.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD](2019). América Latina y el Caribe 2019 Políticas: Políticas para PYMES competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de America del Sur. Recuperado de [https://read.oecd-ilibrary.org/development/america-latina-y-el-caribe-2019\\_60745031-es#page33](https://read.oecd-ilibrary.org/development/america-latina-y-el-caribe-2019_60745031-es#page33)
- Ortíz, W., y Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: Evidencias Empíricas Effects of Organizational Management on Profitability in Pymes : Empirical evidences and. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 88–109. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966005>
- Palomo, M. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las PYMES. *Ingenierías*, 9(32), 52–58.
- Palomo, M. (2007). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES. *Ingenierías*, 10(35), 36–41. Recuperado de [file:///C:/Users/hp/Downloads/35\\_gestion.pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/35_gestion.pdf)
- Pérez-Urbe, R., y Ramírez, M. (2012). Componentes organizacionales que explican la gestión de la innovación y el conocimiento en las pymes colombianas. *I Congreso Iberoamericano De Investigacion Sobre Mipymes*, 3484(c), 1–20. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2825.3043>
- Pérez, R. (2010). El pentagono de la excelencia para las PYMES. *Researchgate*, (3).
- Pérez, R. (2014). *Capítulo 1 Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2496.6640>
- Pérez, R., Garzón, M., y Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 77–105. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

- org/articulo.oa?id=20612980005
- Porporato, M. (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: Su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, 60(3), 511–534. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
- PricewaterhouseCooper [PWC] (2014). Encuesta de Gestión del Desempeño Empresarial 2014. *Encuesta de Gestión Del Desempeño Empresarial 2014*. Recuperado de [www.pwc.com/mx](http://www.pwc.com/mx)
- Quispe-Otacoma, A., Padilla-Martínez, M., y Telot-González, J. (2017). Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PyMES) de la ciudad de Ambato Enterprise resources of small and medium-sized commercial enterprises (SMEs) of Ambato city. *Revista Ciencia Digital*, 16(1). Recuperado de <http://www.cienciadigital.org/revistascienciadigital/index.php/CienciaDigital/article/view/59>
- Quispe-Otacoma, A., Padilla-Martínez, M., Telot-González, J., & Nogueira-Rivera, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 81–92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397008>
- Rueda-Delgado, G., y Arias-Bello, M. L. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. (Spanish). *Accounting Information Systems in Organizational Strategic Management. (English)*, 10(27), 247–268. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59522377&lang=es&site=ehost-live>
- Saavedra-García, M., Tapia-Sánchez, B., y Aguilar-Anaya, M. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, (September). <https://doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>
- Santamaría, P. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES Critical factors of quality management determinants of sustained business success in SMEs. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(19). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215055006008>
- Secretaría de Economía. (2013). Programa de desarrollo innovador 2013-2018. *Gobierno de La República*, 9–85. Recuperado de [https://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa\\_de\\_Desarrollo\\_Innovador2013-2018.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa_de_Desarrollo_Innovador2013-2018.pdf)
- Secretaría de Economía. (2016). Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. *Instituto Nacional Emprendedor*, 4–97. Recuperado de [https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagnostico\\_FNE-2016.pdf](https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagnostico_FNE-2016.pdf)
- Secretaría de Gobernación. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd/PND\\_2013-2018\\_20may13.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd/PND_2013-2018_20may13.doc)
- Tan, H., López-Acevedo, G., Flores, R., Rubio, M., Slota, E., Tinajero, M., y Beker, G. (2007). Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México. *Instituto Del Banco Mundial*, 1–140. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/486091468049138320/pdf/399120SPANISH01ramasOPYMES01PUBLIC1.pdf>
- Terrazas, R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, 23(2), 55–72. Recuperado de [http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005%0Ahttp://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1517/GESTION\\_FINANCIERA\\_DESARROLLO\\_SOSTENIBLE\\_FERNANDEZ\\_FELIX\\_MERY\\_YUDHY.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/4259/4259421](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005%0Ahttp://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1517/GESTION_FINANCIERA_DESARROLLO_SOSTENIBLE_FERNANDEZ_FELIX_MERY_YUDHY.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/4259/4259421)
- Uribe, R. P. (2016a). El pentagono de la excelencia en las PyMES (PENTEX-PYMES). *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1996.6321>

- Uribe, R. P. (2016b). G3PYMES (Grupo de investigación en gerencia de las. *Conference Paper*, (May). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1996.6321>
- Vargas, C. (2015). Prospectiva tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera de las PyMES. *Redes de Ingeniería*, 6, 113–120. Recuperado de <file:///C:/Users/hp/Downloads/8647-42835-1-PB.pdf>
- Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, 13, 73–90. Recuperado de <http://www.mundsigloxxi.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>
- Vera-Colina, M. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes). Methodology for the analysis of financial management in small and medium sized enterprises (SMEs). *Documentos FCE-CID*, (10). Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2591117>
- Vivanco, F., Aguilera, E., y González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12(1/2), 55–70. Recuperado de [file:///C:/Users/hp/Downloads/5166-16333-1-SM \(5\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/5166-16333-1-SM(5).pdf)
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de La CEPAL*, 79, 54–70. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)