



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**LA GESTIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA ARCADENOE S.A DEL CANTON MONTECRISTI**

AUTORA: Guanoluisa Franco Scarleth Ariana

TUTOR: Ing. Mónica Zambrano Vera, Mg

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

Enero, 2026

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Contables Administrativas y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

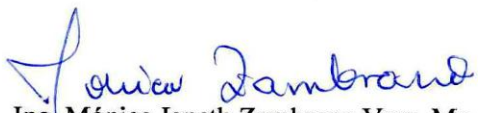
Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación bajo la autoría de la estudiante Guanoluisa Franco Scarleth Ariana, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, bajo la opción de titulación de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es “La gestión financiera como herramienta para la toma de decisiones en la empresa ARCASDENO S.A”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 21 de enero de 2026.

Lo certifico,


Ing. Mónica Janeth Zambrano Vera, Mg.

Docente Tutora

Área: Contabilidad y Auditoría

Declaración de Autoría

Yo, Guanoluisa Franco Scarleth Ariana, portadora de la cédula de identidad N.º 1350753966 declaro que el presente trabajo de titulación titulado “La Gestión Financiera Como Herramienta Para La Toma De Decisiones En La Empresa ARCASDENOE S.A Del Cantón Montecristi” ha sido elaborado cumpliendo con los lineamientos académicos establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio.

Manifiesto que esta investigación es el resultado un proceso de estudio, análisis y recopilación de información realizado de manera responsable, contando con la orientación y acompañamiento del tutor académico asignado. El desarrollo del contenido, así como la interpretación de los resultados obtenidos, responden a un trabajo propio y reflejan el criterio personal de la autora.

De igual manera, afirmo que las ideas, opiniones, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo son originales y constituyen mi responsabilidad, dejando constancia de que las fuentes consultadas han sido debidamente citadas conforme a las normas académicas vigentes.



Guanoluisa Franco Scarleth Ariana

CI: 1350753966

E-mail: Scarlethguanoluisa25@gmail.com

Telf.: 0988521224

Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal

Los integrantes del Tribunal de Grado, luego de revisar y evaluar el informe del proyecto de investigación presentando por la Srta. Guanoluisa Franco Scarleth Ariana certifican que el mismo cumple con los requisitos académicos y reglamentarios establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El presente trabajo se desarrolló bajo el tema “La Gestión Financiera Como Herramienta Para La Toma De Decisiones En La Empresa ARCADENOE S.A Del Cantón Montecristi., evidenciando un adecuado proceso investigativo y el cumplimiento de los lineamientos exigidos para la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoria.

En constancia de lo expuesto y para los fines pertinentes, firman los miembros del Tribunal de Grado

Miembros del Tribunal

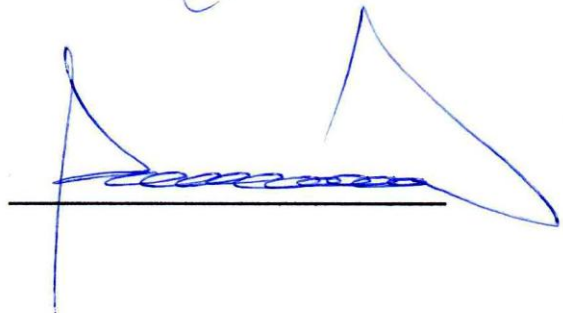
Ing. Pedro Reyes Vélez
Presidente del Tribunal de Titilación



Mgs. Gutiérrez Zambrano Carmen
Miembro del Tribunal de Titilación



Mgs. Moreira Largacha Juan Miguel
Miembro del Tribunal de Titilación



Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fuerza, la paciencia y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi mamá, Nancy Franco, y a mi papá, Wilson Guanoluisa, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor inspiración. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia.

Con profundo amor y gratitud, dedico este logro a mi abuela materna, María Cedeño, quien, aunque ya no se encuentra físicamente conmigo, su ejemplo de vida, sus enseñanzas y su amor siguen presentes en mi corazón y continúan guiando cada uno de mis pasos.

A mi compañero de vida, Anthony García, quien estuvo a mi lado desde el primer día de esta aventura académica, acompañándome en los momentos de alegría, cansancio y dudas. Gracias por tu apoyo, comprensión y creer en mí incluso cuando el camino se hizo difícil.

A mis hermanos, sobrinos, amigos por su cariño, compañía y palabras de aliento, que fueron un apoyo fundamental durante las largas noches de estudio, los momentos de cansancio y los días en los que rendirse parecía una opción.

Y de manera especial, a Snoopy, mi fiel compañero, por brindarme alegría y compañía incondicional en cada jornada de estudio.

Este trabajo es el resultado de la constancia, el sacrificio y las largas horas de dedicación invertidas en este proceso académico, así como del apoyo incondicional de todas las personas que formaron parte de este camino.

GUANOLUISA FRANCO SCARLETH ARIANA

Reconocimiento

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza, la fe y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida académica. Su guía fue fundamental para mantenerme firme a lo largo de este proceso.

A mis padres, les agradezco profundamente por su apoyo incondicional, su confianza y sus constantes palabras de aliento. Gracias a su esfuerzo y acompañamiento fue posible alcanzar este logro académico.

De igual forma, expreso mi sincero agradecimiento a mi tutora, Ing. Mónica Zambrano, por su orientación, dedicación y valiosos aportes, los cuales contribuyeron significativamente al desarrollo adecuado de la presente investigación.

Finalmente, agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a la Carrera de Contabilidad y Auditoría, y a los docentes que formaron parte de mi proceso académico, por los conocimientos impartidos, el acompañamiento brindado y las herramientas que fortalecieron mi preparación profesional.

GUANOLUISA FRANCO SCARLETH ARIANA

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta para fortalecer la gestión financiera que contribuya a la mejora de la toma de decisiones gerenciales en ARCASDENOE S.A., ubicada en el cantón Montecristi, provincia de Manabí. El estudio surge ante la necesidad de optimizar los recursos financieros de la empresa considerando que una gestión inadecuada de los recursos económicos y de la información contable limita la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones oportunas y fundamentadas.

El estudio se realizó con un método cuantitativo, sin experimentos, y fue más sobre describir y proponer. Utilizamos encuestas y entrevistas para reunir información de los responsables de administración y finanzas. Los resultados indicaron una falta de una estructurada planificación financiera donde en dependencia de la mínima previsiones financieras y el mal manejo de los datos contables, todo lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones de la dirección.

Como resultado del estudio, se diseñó una propuesta orientada a fortalecer la gestión financiera mediante la formalización de la planificación financiera, la optimización del manejo de la información contable y financiera, y la implementación de un modelo básico de monitoreo y evaluación financiera. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión financiera y fiscal permitirá mejorar el uso eficiente de los recursos económicos, facilitar una toma de decisiones más fundamentada y contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de ARCASDENOE S.A. a mediano y largo plazo.

Palabras clave: Planificación financiera, Gestión fiscal, Gestión financiera, Toma de decisiones, Información contable.

Abstract

The objective of this research is to design a proposal to strengthen fiscal management that contributes to improving managerial decision-making in the company ARCASDENO S.A., located in the canton of Montecristi, province of Manabí. The study arises from the need to optimize the company's financial and fiscal processes, considering that inadequate management of economic resources and accounting information limits management's ability to make timely and well-founded decisions.

The study was conducted using a quantitative method, without experiments, and focused primarily on description and recommendations. We used surveys and interviews to gather information from those responsible for administration and finance. The results indicated a lack of structured financial planning, minimal reliance on financial forecasts, and poor management of accounting data, all of which hinder management's decision-making process.

Based on the findings, a proposal was designed to strengthen fiscal management through the formalization of financial planning, the optimization of accounting and fiscal information management, and the implementation of a basic financial monitoring and evaluation model. It is concluded that strengthening financial and fiscal management will improve the efficient use of economic resources, facilitate more informed managerial decision-making and support the sustainability and growth of ARCASDENO S.A. in the medium and long term.

Keywords: fiscal management, financial management, decision-making, accounting information, financial planning.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
Declaración de Autoría	¡Error! Marcador no definido.
Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal.....	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria.....	v
Reconocimiento	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Fundamentación Teórica	3
1.1.1. Gestión Financiera	3
1.1.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	6
1.2. Fundamentación Legal.....	8
1.3. Antecedentes Investigativos	9
1.4. Relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones.	11
CAPITULO II	13
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	13
2.1. Área de estudio	13

2.1.1. Antecedentes de la empresa	13
2.1.2 Misión	14
2.1.3 Visión.....	14
2.1.4 Organigrama	14
2.2 Metodología	14
2.2.1. Modalidad de la investigación	14
2.2.1.1 Método deductivo	14
2.2.1.3. Método estadístico	16
2.2.1.4 Tipo de investigación.....	16
2.2.1.5 Investigación de campo.	16
2.2.1.6 Investigación documental.	17
2.3 Población y muestra.	18
2.3.1 Población	18
2.3.2 Muestra	18
2.4 Técnicas e instrumentos.....	19
2.4.1. Entrevista	19
2.4.2 Encuesta	20
2.4.3. Cuestionario de gestión financiera.....	21
2.5. Análisis e interpretación de resultados	22
2.5.1 Análisis de resultados de entrevistas.	22
2.5.2 Análisis de resultado de encuestas.....	28

2.5.3. Análisis de resultados de cuestionario Gestión financiera	29
2.5.4. Triangulación de resultados	33
CAPITULO III.....	35
3. PROPUESTA	35
3.1. Título.....	35
3.2. Justificación	35
3.3 Objetivos.....	35
3.3.1. Objetivo General.....	35
3.3.2 Objetivos Específicos	36
3.4. Beneficiarios	36
3.5. Factibilidad	36
3.5.1 Factibilidad financiera.	37
3.5.2 Factibilidad legal.	37
3.5.3 Factibilidad técnica.	37
3.6. Desarrollo de la Propuesta	38
3.6.1 Análisis de los principales riesgos y debilidades que afectan la gestión financiera de ARCASDENOE S.A	38
3.6.2 Lineamientos para la estandarización y formalización de la gestión financiera.	41
3.6.3 Acciones orientadas al uso de herramientas tecnológicas que apoyen la gestión financiera.....	44

3.6.4 Esquema básico de capacitación y supervisión para fortalecer la gestión financiera	46
3.7. Cronograma de la Propuesta	47
3.8. Presupuesto de la propuesta.....	49
3.9. Indicadores para la evaluación de la propuesta	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es un aspecto esencial dentro de cualquier organización, ya que permite administrar adecuadamente los recursos económicos y garantizar el funcionamiento continuo de la empresa. En un entorno donde los mercados cambian constantemente y la competencia es cada vez mayor, contar con información financiera clara y organizada se vuelve indispensable para tomar decisiones acertadas.

En el caso de las empresas dedicadas a la exportación de productos del mar, la situación es aún más compleja. Factores como la variación de precios internacionales, los costos logísticos y las exigencias legales influyen directamente en la estabilidad económica del negocio. Por esta razón, no basta con llevar registros contables; es necesario analizar la información financiera de manera constante para anticiparse a posibles dificultades y aprovechar oportunidades de crecimiento.

La empresa ARCASDENOE S.A., ubicada en el cantón Montecristi, desarrolla sus actividades dentro de este contexto exigente. Aunque cuenta con mecanismos básicos de control financiero, se han identificado ciertas limitaciones en la planificación estructurada y en el uso estratégico de la información económica para respaldar las decisiones gerenciales. Esta situación puede afectar la eficiencia en el manejo de los recursos y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno.

Frente a esta realidad, resulta importante profundizar en la gestión financiera como una herramienta que no solo permite controlar ingresos y gastos, sino también proyectar escenarios, evaluar alternativas y reducir riesgos. Cuando la información financiera es utilizada de manera adecuada, las decisiones empresariales se toman con mayor fundamento, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.

El presente trabajo se organiza en tres capítulos. En el primero se desarrolla el marco teórico que sustenta los conceptos relacionado con la gestión financiera y la toma de

decisiones. En el segundo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa, a partir del análisis de la información obtenida en el estudio de campo. Finalmente, en el tercer capítulo se expone una propuesta orientada a fortalecer la gestión financiera, con el propósito de mejorar la calidad de las decisiones gerenciales y apoyar el desarrollo de la empresa.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. *Gestión Financiera*

1.1.1.1 Evolución de la Gestión Financiera

La gestión financiera ha evolucionado considerablemente con el crecimiento empresarial y la complejidad de los mercados modernos. Inicialmente, la administración de recursos se enfocaba principalmente en el registro básico de ingresos y egresos sin considerar análisis de largo plazo que permitieran planificar anticipadamente el comportamiento económico de la empresa. Sin embargo, con el surgimiento de nuevas exigencias competitivas y la globalización de los mercados, la gestión financiera ha adquirido un carácter estratégico que trasciende el simple control contable.

Actualmente, la gestión financiera no solo comprende el registro y control de operaciones, sino también el análisis de los estados financieros, la evaluación de alternativas de inversión y financiamiento, el control de costos y la identificación de riesgos que pueden comprometer la continuidad del negocio. En sectores como el exportador, estos elementos son aún más relevantes debido a factores externos como variaciones en los precios internacionales, los costos logísticos y la dinámica de los mercados globales (Vizueta- Silva, 2025)

En síntesis, la gestión financiera ha transitado de una perspectiva operativa a un enfoque estratégico clave para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en entornos dinámicos y competitivos.

1.1.1.2 Definición de la Gestión Financiera

La gestión financiera se refiere al proceso mediante el cual una organización administra y controla sus recursos económicos para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento en el tiempo. Este proceso implica no solo el registro contable, sino también la planificación, análisis y evaluación de decisiones relacionadas con ingresos, gastos, inversiones y fuentes de financiamiento.

Gitman (2019) define la gestión financiera como el conjunto de decisiones estratégicas orientadas a maximizar el valor de la empresa, considerando la relación entre riesgo y rentabilidad. En una perspectiva contemporánea, la gestión financiera también ha sido conceptualizada como un proceso que integra la planificación y el análisis de la información contable para facilitar la toma de decisiones efectivas (Arroba-Silva & Altamirano- Hidalgo, 2023)

1.1.1.3 Importancia de la Gestión Financiera

La gestión financiera es un elemento esencial para la administración eficiente de los recursos económicos, ya que permite mantener el control de los factores que afectan la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad empresarial. Una gestión financiera eficaz contribuye al uso óptimo del capital disponible, reduce riesgos y fortalece la capacidad de adaptación frente a las fluctuaciones del entorno económico.

Estudios recientes han demostrado que la implementación de procesos financieros estructurados, como la planificación financiera y el uso de presupuestos, incide positivamente en el desempeño de las organizaciones. La planificación financiera estratégica facilita la asignación óptima de recursos, mejora la competitividad y sostiene el crecimiento sostenible en mercados dinámicos (Rodríguez, Bravo & Pilligua, Macías 2024; Danci, Lazar & Muersan, 2025)

En el caso de empresas exportadoras como ARCASDENOE S.A., la gestión financiera cobra especial relevancia debido a los desafíos asociados con los precios internacionales, los costos logísticos y las exigencias del mercado externo. Contar con una gestión financiera bien estructurada se convierte en una herramienta esencial para garantizar sostenibilidad y competitividad.

1.1.1.4 Procesos fundamentales de la gestión financiera

La gestión financiera se apoya en varios procesos fundamentales que permiten una adecuada administración de los recursos económicos:

Planificación financiera

Consiste en prever los ingresos, gastos y necesidades futuras de la empresa, estableciendo objetivos financieros claros y estrategias para alcanzarlos.

La gestión del capital de trabajo

Ello implica en tener un control sobre los recursos a corto plazo, donde el efectivo como las cuentas por cobrar y los inventarios garantizan que las operaciones sigan funcionando sin problemas.

Decisiones de inversión

Al tratar de elegir proyectos o activos que aporten beneficios a la empresa se analiza su rentabilidad y los riesgos que conllevan.

Decisiones de financiamiento

Aquí se trata de identificar las fuentes de recursos, ya sean internas o externas, teniendo en cuenta sus costos y cómo afectan la estructura financiera de la organización.

Control y evaluación

Este proceso permite el analizar los resultados obtenidos a través de los indicadores y estados financieros con el objetivo de corregir esas desviaciones y mejorar el desempeño económico.

Organización y Dirección de Recursos

Se procura el clasificar los recursos, definir las actividades, asignar funciones y coordinar aquellas acciones en el ámbito financiero y administrativo.

1.1.1.5 Importancia en empresas exportadoras de mariscos en Ecuador

Las empresas que se dedican a la exportación de mariscos en el territorio ecuatoriano enfrentan desafíos únicos como es la fluctuación de los precios internacionales, los altos costos de transporte, el cumplimiento de normativas sanitarias y una competencia global, donde en este contexto, la gestión financiera juega un papel clave al permitir:

- Planificar de manera efectiva los ingresos y egresos.
- Controlar costos en función de mantener precios competitivos.
- Administrar los riesgos que surgen de las variaciones del tipo de cambio.
- Evaluar las inversiones que busquen mejorar la productividad como la calidad de los procesos.

Una buena gestión financiera es clave para que este tipo de empresas no solo se mantengan en el mercado, sino que también fortalezcan su competitividad y sostenibilidad.

1.1.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones

1.1.2.1 Toma de decisiones financieras

La toma de decisiones financieras es una actividad clave dentro de la gestión organizacional, ya que a través de ella la gerencia define las acciones que orientan el funcionamiento y el desarrollo de la empresa. Las decisiones adoptadas influyen en la planificación de las actividades, el control de los recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como en la capacidad de organizarse para adaptarse a las variaciones del entorno en función del cambio.

Bravo (2020) señala que este proceso debe apoyarse en información confiable y en el análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los datos financieros, con el fin de reducir

la incertidumbre y los riesgos asociados. De manera similar, Masaquiza (2024) destaca que, en entornos empresariales expuestos a constantes cambios en los mercados internacionales, la toma de decisiones requiere una evaluación cuidadosa de los riesgos financieros y operativos.

En este sentido, tener acceso a información financiera que sea oportuna y bien organizada es clave para que las decisiones de los gerentes sean más precisas y ayuden al rendimiento y la sostenibilidad de la empresa.

En este contexto la buena toma de decisiones permite el aprovechar mejor los recursos disponibles, minimizar riesgos y potenciar el rendimiento organizacional, que se da especialmente ante las fluctuaciones del entorno económico.

1.1.2.2 La importancia en la toma de decisiones

Es un elemento fundamental en la gestión organizacional, ya que de ella dependen la planificación, la organización, el control y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Investigaciones recientes indican que la toma de decisiones organizacionales debe sustentarse en análisis financieros rigurosos y en información contable oportuna para minimizar riesgos e incrementar la eficiencia operativa (López & Castillo, 2023)

1.1.2.3 Clasificación de las Decisiones Financieras

Estas pueden clasificarse en:

- Decisiones de inversión que están orientadas a la adquisición de activos o proyectos a largo plazo.
- Decisiones de financiamiento que se refieren a cómo obtener los recursos necesarios para operar como invertir.
- Decisiones de dividendos que están relacionadas en cómo se distribuyen o reinvierten las utilidades.

1.1.2.4 Características de la toma de decisiones

La toma de decisiones tiene varias características importantes:

- Es un proceso que nunca se detiene y siempre está en movimiento.
- Se fundamenta en la información que se tiene disponible.
- Involucra un análisis lógico como la evaluación de diferentes alternativas.
- Es necesario considerar varias opciones antes de llegar a una conclusión.
- Conlleva riesgos e incertidumbre
- Tiene un componente humano, ya que depende del criterio y la experiencia de quienes deciden

1.2. Fundamentación Legal

La presente investigación se sustenta en el marco legal ecuatoriano vigente, el cual establece las normas y principios que regulan la administración de los recursos financieros, la elaboración de los estados financieros y la responsabilidad de las empresas en toma de decisiones económicas.

- Constitución Nacional del Ecuador (2008)

En su artículo 284 se establecen los objetivos de la economía, entre los cuales se destaca la necesidad de mantener la estabilidad económica y financiera, lo cual se relaciona directamente con la adecuada administración de los recursos dentro de las organizaciones.

- Ley de compañías (2023)

Esta regula el funcionamiento de las sociedades en el Ecuador donde establece la obligación de llevar registros contables adecuados como confiables, además de establecer a los administradores la responsabilidad de asegurar que la información financiera que presenta la empresa será con veracidad.

- Código Mercantil (2020)

Dispone que todas las personas naturales o jurídicas que realicen actividades comerciales deben llevar una contabilidad organizada y actualizada, que refleje de manera fiel su situación económica y financiera, constituyéndose en una base fundamental para la toma de decisiones empresariales.

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Son fundamentales ya que establecen los lineamientos teóricos necesarios para preparar y presentar estados financieros, lo que asegura que la información sea clara, comparable y útil para quienes toman decisiones. Además, la NIA 315 esta centrada en la identificación y evaluación de riesgos, siendo significativo para las empresas que operan en el comercio internacional debido a que están expuestas a cambios en el mercado y en el tipo de cambio.

En general, las legislaciones actuales exigen que las empresas del sector exportador implementen sistemas financieros que sean transparentes, mantengan registros contables confiables y basen sus decisiones en datos de información precisa y actualizada.

1.3. Antecedentes Investigativos

La gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones ha sido objeto de estudio donde en el ámbito empresarial ecuatoriano con su necesidad de fortalecer la administración de los recursos económicos y mejorar la competitividad de las organizaciones ha presentado ser relevante, guardando relación con la presente investigación.

(López, 2020), en su estudio titulado “Gestión financiera y rentabilidad en las PYMES del cantón Guayaquil”, analizó la relación entre la gestión del capital de trabajo y el nivel de rentabilidad empresarial. Los resultados evidenciaron que la falta de control del flujo de efectivo y de las cuentas por cobrar genera problemas de liquidez y dificulta la toma

de decisiones. Asimismo, concluyó que las empresas que aplican sistemas de control financiero presentan un mejor desempeño y mayor sostenibilidad en el tiempo. Estos hallazgos guardan relación con la situación de ARCASDENOE S.A. ya que la empresa enfrenta desafíos similares en la administración de sus recursos, especialmente debido a los elevados costos logísticos del sector exportador.

(Martínez, 2021), en la investigación titulada “Gestión financiera en las empresas de Quito” determinó que una adecuada administración del flujo de caja, el control de los gastos y el análisis de indicadores financieros influyen de manera directa en la calidad de las decisiones gerenciales. El estudio señala que, cuando los directivos no cuentan con información financiera confiable, suelen tomar decisiones sin el debido sustento técnico, lo que incrementa los riesgos y disminuye la eficiencia operativa.

Este criterio se encuentra vinculado a la investigación actual, donde ARCASDENOE S.A. denota la ausencia de un análisis financiero sistemático que dificulta la capacidad de prever escenarios futuros.

(Ramírez, 2022), en su trabajo titulado “Gestión de finanzas y control en pequeñas empresas de Manabí”, analizó la influencia de la administración del capital de trabajo en los resultados empresariales. El autor concluyó que la elaboración de presupuestos, la proyección de estados financieros y la aplicación de indicadores de liquidez contribuyen a una gestión más eficiente y a una mejor utilización de los recursos. La ausencia de estrategias financieras bien definidas puede generar desequilibrios en la asignación de recursos y afectar la toma de decisiones.

Gonzales y Herrera (2023), en su estudio sobre la gestión financiera en empresas exportadoras latinoamericanas, concluyeron que la aplicación de indicadores de liquidez y rentabilidad mejora significativamente la calidad de las decisiones gerenciales, al permitir una evaluación objetiva del desempeño financiero.

Por su parte, Torres (2024) analizó la relación entre la planificación financiera y desempeño organizacional en PYMES ecuatorianas, determinando que la falta de proyecciones financieras incrementa la incertidumbre en la toma de decisiones.

1.4. Relación entre la gestión financiera y la toma de decisiones.

La gestión financiera y la toma de decisiones mantienen una relación directa e interdependiente dentro de la administración empresarial. La gestión financiera proporciona información estructurada, oportuna y confiable sobre la situación económica de la organización, mientras que la toma de decisiones utiliza dicha información como base para seleccionar alternativas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, la calidad del proceso decisional depende en gran medida del análisis financiero previo.

Desde una perspectiva contemporánea, la gestión financiera no solo se limita al registro contable, sino que integra procesos de planificación, análisis e interpretación de indicadores que permiten evaluar la liquidez, rentabilidad y nivel de endeudamiento de la empresa (Arroba-Silva & Altamirano-Hidalgo, 2023). Estos elementos constituyen herramientas fundamentales para que la gerencia adopte decisiones con sustento técnico, reduciendo la incertidumbre y el riesgo.

Asimismo, estudios recientes han demostrado que la planificación financiera estratégica influye de manera significativa en la calidad de las decisiones organizacionales, ya que permite proyectar escenarios futuros y anticipar posibles variaciones en el entorno económico (Rodríguez, Bravo & Pilligua, Macías, 2024). Cuando la organización implementa presupuestos, análisis de estados financieros y evaluación de indicadores, fortalece su capacidad para seleccionar alternativas viables y sostenibles.

Por su parte, Danci, Lazar y Muersan (2025) sostienen que la integración entre análisis financiero y toma de decisiones estratégicas mejora el desempeño empresarial,

especialmente en contextos dinámicos y altamente competitivos. Esto evidencia que la gestión financiera actúa como soporte técnico del proceso decisional, orientando las acciones hacia la optimización de recursos y la maximización de resultados.

En empresas exportadoras como ARCASDENOE S.A., esta relación adquiere mayor relevancia debido a factores externos como la fluctuación de precios internacionales, el tipo de cambio y los costos logísticos. En este contexto, contar con información financiera organizada y actualizada permite evaluar riesgos, comparar alternativas y seleccionar estrategias que aseguren competitividad y sostenibilidad.

Es importante destacar que cuando la gestión financiera es deficiente —por falta de análisis periódico, ausencia de indicadores o escasa planificación— las decisiones pueden tomarse sin un sustento técnico adecuado, generando desequilibrios financieros y problemas de liquidez. Por el contrario, una gestión financiera estructurada facilita decisiones estratégicas coherentes con la realidad económica de la empresa.

En definitiva, la gestión financiera constituye el soporte analítico y técnico sobre el cual se fundamenta la toma de decisiones gerenciales. La interrelación entre ambas variables sustenta el presente estudio, orientado a analizar cómo la adecuada administración de los recursos financieros incide en la calidad y efectividad de las decisiones adoptadas en ARCASDENOE S.A.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. *Área de estudio*

ARCASDENOE S.A., ubicada en el Prado, Lote 2, en las afueras de Montecristi, es una empresa exportadora de mariscos con una larga tradición familiar. Fundada en 2011 por el Capitán Alfonzo Mero Mero, la empresa se convirtió en una fuente vital de ingresos y empleo para la comunidad.

Sin embargo, la empresa ARCASDENOE, S.A. enfrentaba retos como la competencia global, los altos costos logísticos y las estrictas regulaciones.

La presente investigación centró en analizar los procesos financieros de la empresa para identificar áreas de mejora que les permitieran tomar decisiones más informadas y asegurar su sostenibilidad futura.

Este estudio se concentró en evaluar cómo la gestión financiera de ARCASDENOE S.A. apoyaba la toma de decisiones, con el objetivo de analizar cómo fortalecer la gestión financiera para apoyar la toma de decisiones y el crecimiento sostenible.

2.1.1. *Antecedentes de la empresa*

Desde su fundación, ARCASDENOE S.A. se ha dedicado a la comercialización y exportación de productos del mar, operando en el Prado, Lote 2, específicamente en el cantón Montecristi, provincia de Manabí. La empresa siempre se ha enfocado en cumplir con las regulaciones legales y comerciales del sector, lo que le ha permitido mantenerse activa dentro del mercado.

Con el crecimiento de la empresa, se evidenció la necesidad de reforzar el control de recursos y la planificación financiera para una mejor toma de decisiones.

Debido a esto, ARCADENOE S.A. representa un buen caso de estudio para esta investigación, ya que enfrenta los desafíos típicos de las empresas exportadoras, que requieren decisiones financieras rápidas y bien respaldadas.

2.1.2 Misión

La empresa ofrece productos de alta calidad, atendiendo las necesidades de sus clientes de manera eficiente y rentable.

2.1.3 Visión

La visión de la empresa es consolidarse como líder en el mercado en las industrias marítimas, mediante altos estándares de calidad y adaptándose a los cambios constantes del entorno.

2.1.4 Organigrama

El organigrama de ARCADENOE S.A. presentó una estructura organizativa funcional, en la cual se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. En la parte superior de la estructura se encuentra el gerente general, encargado de dirigir y supervisar las actividades generales de las operaciones diarias.

Esta estructura organiza las actividades, pero se identificó la necesidad de mejorar la coordinación y el control financiero.

2.2 Metodología

2.2.1. Modalidad de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), debido a que combina el análisis de información numérica con la interpretación de criterios obtenidos mediante entrevistas y encuestas.

2.2.1.1 Método deductivo

El método deductivo parte de principios generales o teorías consolidadas para aplicarlos a situaciones particulares, permitiendo comprobar su validez en contextos

específicos. Según Hernández, Sampieri y Mendoza (2022), el razonamiento deductivo se caracteriza por iniciar en postulados teóricos amplios que orienta el análisis de casos concretos dentro de una investigación científica.

De manera complementaria, Creswell y Creswell (2023) señalan que el enfoque deductivo es propio de investigaciones que parten de fundamentos teóricos establecidos para contrastarlos con la realidad empírica mediante la recolección de datos.

En la presente investigación, el método deductivo se empleó para analizar como los principios generales de la gestión financiera se aplican en ARCASDENOE S.A. y como estos inciden en la toma de decisiones organizacionales.

2.2.1.2 Método analítico

El método analítico consiste en descomponer un fenómeno en sus partes para estudiarlas de manera individual y comprender su funcionamiento dentro del conjunto. Según Hair et al. (2022), el análisis en investigaciones empresariales implica examinar detalladamente los componentes financieros, operativos y estratégicos para interpretar el desempeño organizacional.

Asimismo, Brigham y Houston (2022) sostienen que el análisis financiero permite evaluar la situación económica de la empresa mediante la revisión sistemática de estados financieros, indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, facilitando decisiones fundamentadas.

En esta investigación, el método analítico permitió examinar ingresos, gastos, costos operativos, flujo de efectivo y resultados financieros de ARCASDENOE S.A., identificando fortalezas y debilidades que influyen directamente en la toma de decisiones.

2.2.1.3. Método estadístico

El método estadístico permite recolectar, organizar, procesar y analizar datos cuantitativos para transformarlos en información útil para la toma de decisiones. Según Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Cochran (2020), la estadística aplicada a los negocios facilita la interpretación objetiva de datos mediante técnicas descriptivas e inferenciales.

De igual manera, Hair et al. (2022) destacan que la estadística descriptiva es fundamental en estudios organizacionales, ya que permite resumir información a través de frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas que facilitan la comprensión de resultados.

En el presente estudio, los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de ARCASDENOE S.A. fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia y porcentajes, lo que permitió identificar patrones y presentar los resultados de manera clara y objetiva.

2.2.1.4 Tipo de investigación.

Para la presente investigación se emplearon dos modalidades: la investigación de campo, que permitió obtener información directamente de ARCASDENOE S.A., y la investigación documental, que proporcionó una base teórica sólida y confiable.

2.2.1.5 Investigación de campo.

La investigación de campo se caracteriza por la recolección directa de información en el lugar donde ocurren los hechos, permitiendo obtener datos primarios desde el contexto real del fenómeno estudiado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), este tipo de investigación implica el contacto directo con la unidad de análisis mediante técnicas como la observación, entrevistas y encuestas, lo que favorece una comprensión más precisa de la realidad organizacional.

De manera complementaria, Creswell y Creswell (2023) señalan que la investigación de campo permite examinar los procesos dentro de su entorno natural, garantizando mayor validez contextual en estudios empresariales.

En el presente estudio, se realizó trabajo de campo en ARCADENOE S.A., visitando sus instalaciones, observando el funcionamiento de los procesos financieros, entrevistando a los directivos y aplicando encuestas al personal administrativo y operativo. Esto permitió comprender cómo se gestionaba la información financiera y cómo se desarrollaba el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

2.2.1.6 Investigación documental.

La investigación documental consiste en la revisión, análisis e interpretación sistemática de fuentes secundarias como libros, artículos científicos, tesis y documentos normativos, con el propósito de fundamentar teóricamente el estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), este tipo de investigación permite construir el marco conceptual a partir del análisis crítico de información previamente publicada, garantizando rigor científico y sustento teórico.

Asimismo, Booth, Sutton y Papa (2021) señalan que la revisión documental constituye un proceso estructurado que implica identificar, evaluar y sintetizar literatura académica relevante para sustentar los argumentos y delimitar el problema de investigación.

En el presente estudio, se realizó una revisión bibliográfica sobre gestión financiera y toma de decisiones mediante la consulta de artículos académicos indexados, trabajos de titulación y documentos normativos vigentes. Estas fuentes permitieron comprender los conceptos clave, identificar enfoques contemporáneos y sustentar científicamente los argumentos desarrollados en el marco teórico.

2.3 Población y muestra.

2.3.1 Población

Para construir el marco teórico de la investigación y analizar el caso de ARCASDENOE S.A., se realizó una revisión de la literatura sobre gestión financiera haciendo uso de artículos académicos, trabajos de titulación y documentos normativos, siguiendo las indicaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), donde estas fuentes fueron la base para entender los conceptos clave y sustentar dichos argumentos.

Tabla 1

Población de la empresa ARCASDENOE S.A

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Contador	1
Auxiliares administrativos	2
Área logística	2
Personal operativo	3
Total	9

Nota: Se muestra la población de la empresa ARCASDENOE S.A.

2.3.2 Muestra

Hernández-Sampieri y Mendoza (2022) señalan que la muestra es un subconjunto de la población del cual se recolectan los datos; sin embargo, cuando la población es pequeña y accesible, es metodológicamente recomendable trabajar con la totalidad de sus elementos, aplicando un muestreo censal.

En este caso, la población estuvo conformada por 9 personas, por lo que se decidió trabajar con todos los integrantes, aplicando los instrumentos de investigación de acuerdo con la función que desempeña cada cargo dentro de la empresa.

Tabla 2

Muestra de la investigación empresa ARCASDENOE S.A

Cargo	Cantidad	Técnica
Gerente General	1	Entrevista y cuestionario de gestión financiera
Contador	1	Entrevista y cuestionario de gestión financiera
Auxiliares administrativos	2	Cuestionario de gestión financiera
Área logística	2	Cuestionario de gestión financiera
Personal operativo	3	Cuestionario de gestión financiera
Total	9	

Nota: Detalle de la muestra utilizada en la investigación empresa ARCASDENOE SA.

2.4 Técnicas e instrumentos

2.4.1. Entrevista

La entrevista es una técnica de carácter cualitativo que permite obtener información directa y detallada a través del diálogo con personas que poseen conocimientos y experiencia en un área específica. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), la entrevista facilita la comprensión de criterios, percepciones y prácticas reales que sustentan la gestión organizacional y los procesos de toma de decisiones.

En esta investigación, se aplicó la entrevista al gerente general y contador de ARCASDENOE S.A., debido a que estos cargos están directamente vinculados con la

gestión financiera, el control de los recursos económicos y la toma de decisiones administrativas y estratégicas.

De acuerdo con Daft (2022), los directivos utilizan la información financiera y estratégica para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello, se emplearon entrevistas con preguntas abiertas, con el propósito de comprender cómo se genera, analiza y utiliza la información en ARCASDENOE S.A., así como identificar las principales dificultades relacionadas con la gestión financiera.

Los resultados obtenidos permitieron identificar cómo se administran los recursos y su incidencia en la toma de decisiones dentro de la organización

.

2.4.2 Encuesta

La encuesta es una técnica cuantitativa que permite recolectar información de un grupo determinado de personas, con el propósito de obtener opiniones, percepciones y criterios sobre un tema específico. Según Creswell y Creswell (2023), la encuesta constituye un instrumento estructurado que permite medir variables mediante preguntas estandarizadas, facilitando el análisis estadístico de los datos recolectados.

En esta investigación, se aplicaron encuestas al personal de ARCASDENOE S.A., con el objetivo de conocer su percepción respecto a la gestión financiera y el uso de la información económica dentro de la empresa. Esta técnica permitió identificar cómo se desarrollan los procesos financieros y de qué manera influyen en el desempeño laboral y en la toma de decisiones.

El instrumento estuvo conformado por diez preguntas con opciones de respuesta en escala tipo Likert de cinco niveles, lo que permitió medir el grado de acuerdo o desacuerdo frente a afirmaciones relacionadas con la planificación financiera, el control de recursos y

la comunicación de la información económica. De acuerdo con Hair et al. (2022), las escalas tipo Likert son ampliamente utilizadas en estudios organizacionales para medir percepciones y actitudes de manera confiable y estructurada.

Los resultados permitieron evaluar el nivel de comprensión y utilización de la información financiera en los distintos departamentos, así como su incidencia en los procesos administrativos. En concordancia con lo señalado por Brigham y Houston (2022), una gestión financiera eficiente requiere que la información económica sea analizada y utilizada adecuadamente dentro de la organización, fortaleciendo así la toma de decisiones y el desempeño empresarial.

2.4.3. Cuestionario de gestión financiera

El cuestionario de gestión financiera es un instrumento estructurado que permite recopilar información de manera ordenada y sistemática sobre un tema específico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), los cuestionarios estructurados facilitan la obtención de datos relevantes mediante preguntas previamente diseñadas, garantizando coherencia y uniformidad en la recolección de información.

En esta investigación, se diseñó un cuestionario con el objetivo de evaluar la gestión financiera de la empresa objeto de estudio, ARCASDENO S.A., tomando en consideración aspectos como la planificación financiera, el control de los recursos, el análisis de la información financiera y su influencia en la toma de decisiones.

De acuerdo con Brigham y Houston (2022), la gestión financiera es fundamental para que las organizaciones administren adecuadamente sus recursos y respalden de manera efectiva la toma de decisiones estratégicas. En función de ello, el cuestionario se enfocó exclusivamente en este ámbito, permitiendo identificar el nivel de aplicación de las prácticas financieras dentro de la empresa.

Las preguntas fueron elaboradas en escala tipo Likert de cinco puntos, permitiendo medir de forma estructurada el grado de cumplimiento y efectividad de los procesos financieros. Según Hair et al. (2022), este tipo de escala es adecuada para evaluar percepciones organizacionales y facilita el posterior análisis estadístico de los datos. Los resultados obtenidos sirvieron como base para analizar cómo la gestión financiera influye en la toma de decisiones organizacionales.

2.5. Análisis e interpretación de resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y el cuestionario de gestión financiera al personal de ARCASDENOE S.A. El propósito fue analizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones, evaluando la situación actual de la empresa e identificando fortalezas y áreas de mejora.

2.5.1 Análisis de resultados de entrevistas.

La entrevista aplicada al gerente general y al contador de la empresa ARCASDENOE S.A. permitió obtener información relevante sobre la variable gestión financiera y su incidencia en la variable toma de decisiones dentro de ARCASDENOE S.A. Mediante esta técnica cualitativa se identificó cómo se administra la información financiera, los procesos utilizados para su análisis y las principales limitaciones existentes.

Los resultados evidenciaron que la empresa utiliza la información financiera principalmente para el control de ingresos y gastos, el cumplimiento de obligaciones económicas y la toma de decisiones operativas de corto plazo. Tanto el gerente general como el contador coincidieron en que la gestión financiera constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de la empresa, ya que permite conocer la situación económica y orientar las acciones administrativas.

No obstante, se identificó que la planificación financiera no se desarrolla de manera estructurada ni formal. La empresa no elabora proyecciones financieras a mediano o largo

plazo ni aplica de forma constante herramientas técnicas de análisis financiero, lo que limita la capacidad de anticiparse a posibles riesgos o escenarios económicos adversos. Esta situación reduce el alcance estratégico de la gestión financiera y concentra su aplicación en actividades operativas inmediatas.

Asimismo, se evidenciaron debilidades en la comunicación interna de la información financiera, debido a que los datos generados por el área contable no siempre se distribuyen de manera clara y oportuna a todos los departamentos. Esta limitación puede afectar la coordinación entre áreas y dificultar que la toma de decisiones se fortalezca con información completa y actualizada.

En relación con el uso de herramientas tecnológicas, se evidenció que algunos procesos financieros aún se realizan de forma manual, lo que retrasa la elaboración de informes y puede incidir en la calidad del análisis financiero. Además, la información proveniente de otros departamentos, en ocasiones, llega de manera tardía o incompleta, complicando la consolidación de datos y afectando el fortalecimiento de la toma de decisiones.

En general, las entrevistas muestran que, aunque la gestión financiera es valorada, es necesario mejorar la planificación estratégica, la automatización y la comunicación interna.

Estos resultados guardan relación con el objetivo específico orientado a diagnosticar la situación actual de la gestión financiera en ARCASDENOE S.A., ya que permitieron identificar fortalezas y debilidades inciden directamente en la calidad y oportunidad de las decisiones administrativas dentro de la organización.

Tabla 3

Entrevista a gerente general de ARCASDENOE S.A

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo Evalúa usted la gestión financiera actual de la empresa y su utilidad para la toma de decisiones?	El gerente manifestó que la gestión financiera de la empresa era crucial para el desarrollo de las actividades cotidianas y la toma de decisiones. Al analizar minuciosamente los ingresos, gastos y las obligaciones financieras, se puede conseguir una visión clara de la situación económica de la organización. Sin embargo, se identificó la oportunidad de profundizar en la planificación financiera a largo plazo mediante la elaboración de un plan estratégico.
2. ¿De qué manera la información financiera influye en las decisiones administrativas y estratégicas?	El gerente indicó que el manejo económico del negocio marcha bien, pues muestra en conjunto las totales. Los datos del dinero nos ayudan a decidir sobre compras, pagos y a planear cosas, aunque podría mejorar con análisis más profundo y puntual
3. ¿Existen procesos definidos en la planificación financiera como son los presupuestos, proyecciones, control de gastos?	La empresa se enfoca en controlar los gastos y en cumplir con sus obligaciones financieras, que cabe destacar que no hacen proyecciones formales para el futuro ni estudios financieros organizados de manera constante, lo cual limita su capacidad para anticipar posibles problemas y tomar decisiones importantes basadas en información con datos financieros.
4. ¿Cómo hacen en ARCADENOE S.A. para que la	La transmisión de datos financieros se realizaba principalmente entre el departamento contable y la administración. Sin embargo, la información no siempre se

información financiera	compartía de manera clara o completa con todas las áreas
llegue a todos los	operativas, lo que podía limitar la comprensión del estado
departamentos?	económico y la implicación del equipo en decisiones sobre el uso eficiente de los recursos.

5. ¿Qué mejoras	Se consideró necesario perfeccionar el cálculo del
considera necesarias	capital, ampliar el análisis del mercado y utilizar herramientas
para fortalecer la	financieras que permitan evaluar diferentes escenarios ante de
gestión financiera	la toma de decisiones, facilitando la elección de alternativas
como herramienta	más eficiente y justificada.
para la toma de	
decisiones?	

Nota: Análisis de la entrevista al gerente general de ARCASDENOE S.A.

Análisis

La entrevista evidencio que la gestión financiera constituía un elemento esencial para el desarrollo de las actividades empresariales y el soporte de la toma de decisiones. La información relacionada con ingresos, gastos y obligaciones financieras permitió orientar decisiones operativas y administrativas.

No obstante, se identificó que la planificación financiera no estaba estructurada de manera formal, debido a la limitada aplicación de herramientas como proyecciones financieras, análisis comparativos y estudios sistemáticos. Asimismo, la información financiera no siempre es comunicaba de forma clara y oportuna a todos los departamentos, afectando la coordinación interna y la eficiencia en el uso de recursos.

En concordancia con el objetivo específico de diagnosticar la situación actual de la gestión financiera, los resultados permiten determinar que la empresa posee bases operativas sólidas; sin embargo, requiere fortalecer la planificación estructurada, la aplicación de herramientas de análisis financiero y la comunicación interdepartamental para optimizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones.

Tabla 4

Entrevista Contador de ARCASDENOE S.A

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo valora usted la gestión financiera actual de la empresa y su aporte a la toma de decisiones?	El contador señaló que la administración financiera desempeñaba un papel clave en la toma de decisiones, especialmente en el monitoreo de ingresos, gastos y el cumplimiento de compromisos financieros. La información contable permitía comprender la situación económica de la empresa, aunque se concentraba más en el corto plazo que en planificación financiera a largo plazo.
2. ¿Qué tipo de información financiera utiliza la gerencia para tomar decisiones administrativas y operativas?	Generalmente, se emplean documentos contables, tales como los estados de resultados y el balance general, junto con informes de flujos, salidas y movimientos de capital, esta información permite que los directivos evalúen la capacidad de pago, los gastos y los ingresos obtenidos. Sin embargo, a veces los datos no se examinan con el nivel de detalle adecuado, lo que reduce su eficacia como herramienta de prevención y planificación.
3. ¿Qué es lo que más se le dificulta al	Se indicó que uno de los principales inconvenientes era la realización manual de algunos procesos financieros, lo que

Preguntas	Respuestas
analizar y manejar la información financiera?	retrasaba la elaboración de informes. Además, la información proveniente de otros departamentos a veces llegaba incompleta o tardía, afectando la calidad del análisis.
4. ¿De qué manera influye la gestión financiera en la planificación y control de los recursos de la empresa?	La gestión financiera influye directamente en la organización y utilización de los recursos de la empresa, permitiendo controlar gastos y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos. Sin embargo, estos procesos no siempre se realizaban de manera estructurada, lo que dificultaba la anticipación de posibles problemas económicos.
5. ¿Qué medidas se tomarían para fortalecer la gestión financiera y mejorar la forma en que ya se toman decisiones en la empresa?	Considero esencial reforzar la gestión financiera mediante la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten el análisis financiero, la planificación de presupuestos y proyecciones, así como la normalización de los procedimientos financieros. En la mayoría de los casos, es fundamental capacitar al equipo en evaluaciones fiscales, de modo que la información contable se transforme en un apoyo coherente para la formulación de decisiones dirigidas

Nota: Resultados de la entrevista aplicada al Contador de ARCASDENOE S.A

Análisis

La entrevista evidencio que la gestión financiera cumplía un papel fundamental en el control de ingresos, gastos y obligaciones económicas, constituyéndose como soporte operativo para la toma de decisiones administrativas. No obstante, el análisis financiero se

concentraba en el corto plazo, priorizando el control operativo sobre la planificación estratégica futura. Además, se identificaron debilidades en la automatización de procesos financieros y en la recepción oportuna de información proveniente de otros departamentos, lo que afectaba la eficiencia en la elaboración de informes y reducía el potencial estratégico de la información financiera.

En concordancia con el objetivo específico de diagnosticar la situación actual de la gestión financiera, los resultados permiten determinar que, si bien la empresa cuenta con mecanismos básicos de administración financiera, es necesario fortalecer la planificación estructurada, la sistematización de procesos y la integración interdepartamental para optimizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones.

2.5.2 Análisis de resultado de encuestas

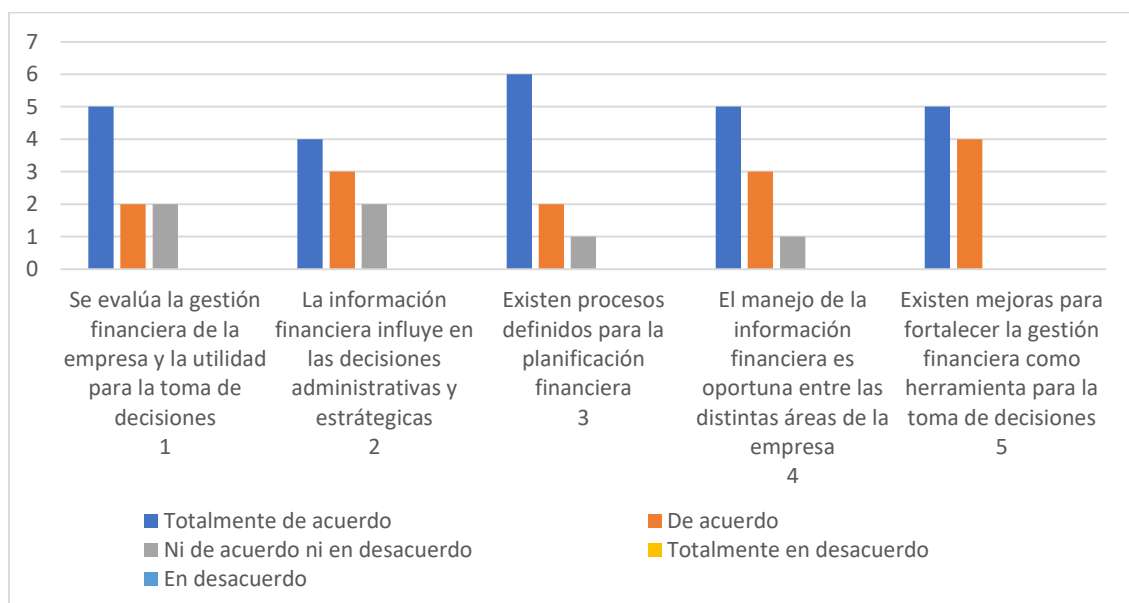
La encuesta fue aplicada a todo el personal de ARCASDENO S.A. con el propósito de conocer su percepción respecto a la gestión financiera y el uso de la información económica en la toma de decisiones por parte de la administración.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores reconoce la importancia de la gestión financiera como elemento clave para el adecuado funcionamiento de la empresa. Asimismo, consideran que la información financiera influye de manera significativa en la administración de los recursos y en el control de los gastos operativos, contribuyendo a la estabilidad organizacional.

No obstante, se identificaron aspectos susceptibles de mejora. En particular, se observó que la información financiera no siempre es comunicada de manera clara y oportuna entre los departamentos. Además, se evidenció una participación limitada del personal en los procesos de planificación y control financiero, lo cual puede afectar la comprensión de los objetivos económicos institucionales y el uso eficiente de los recursos.

En términos generales, los resultados permiten determinar que ARCADENOE S.A. pose una base sólida en su gestión financiera, pero requiere fortalecer la comunicación interna y fomentar una mayor integración del personal en los procesos financieros, a fin de optimizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones.

Figura 1



2.5.3. Análisis de resultados de cuestionario Gestión financiera

Tabla 5

Cuestionario de gestión financiera aplicado a gerencia y contabilidad

N.º	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL (0-5)	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Planificación financiera					
1	¿La empresa cuenta con una planificación financiera definida para orientar sus operaciones?	X		5	4	Planifican algo, pero no lo tiene por escrito.
2	¿Están revisando seguido el dinero que entra y sale para la toma de decisiones?	X		5	5	El análisis se realiza de forma mensual.
3	¿La gerencia utiliza proyecciones financieras para anticipar necesidades futuras?	X		5	3	Se aplican de forma ocasional
4	¿El presupuesto financiero sirve como guía para el control de recursos?	X		5	4	Se usa como referencia operativa
5	¿La planificación financiera contribuye al logro de los objetivos empresariales?	X		5	5	Ayuda un montón a decidir que hacer y a controlar la plata
	Gestión y control de recursos financieros					
6	¿Están atentos a donde va a parar el dinero?	X		5	5	Control permanente de egresos
7	¿Se supervisa el cumplimiento del presupuesto aprobado?	X		5	4	Supervisión trimestral.
8	¿Se dan cuenta rápido cuando hay problemas con el dinero?	X		5	4	Las ven, pero a veces se dan cuenta muy tarde
9	¿Hacen algo para solucionar los problemas cuando ven que las finanzas no andan bien?	X		5	5	Ajustes realizados oportunamente
10	¿La gestión financiera permite optimizar los recursos disponibles?	X		5	5	Mejora el control y la eficiencia

	Información financiera					
11	¿Los reportes financieros se elaboran de manera oportuna?	X		5	4	No siempre están listos a tiempo.
12	¿La información financiera es clara para los que toman las decisiones ?	X		5	5	Les da una mano a los que toman decisiones para entender las finanzas
13	¿Muestran los reportes como esta realmente empresa?	X		5	5	Información confiable.
14	¿Trabajan en equipo las diferentes áreas para hacer los reportes financieras?	X		5	3	Les falta trabajar más en equipo.
15	¿Es fácil encontrar la información financiera en los sistenas que usan?	X		5	4	El sistema sirve, pero necesita una actualización.
Toma de decisiones						
16	¿La gerencia utiliza la información financiera para tomar decisiones?	X		5	5	Base principal de decisión.
17	¿Las decisiones financieras se toman de manera oportuna?	X		5	4	En algunos casos hay demora
18	¿Las decisiones tomadas mejoran el desempeño de la empresa?	X		5	5	Las decisiones que toman están dando buenos resultados.
19	¿Sirve la información financiera para planificar el futuro de la empresa?	X		5	4	Es clave para planificar el futuro de la empresa.
20	¿Ayuda la gestión financiera a evitar problemas económicos en la empresa?	X		5	4	Ayuda a reducir los problemas del día a día en la empresa
CALIFICACION TOTAL (CT)						87
PONDERACION TOTAL (PT)						100
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)						87%
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)						13%
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Guanoluisa Franco Scarleth Ariana		Ing. Mónica Zambrano Vera, Mg.				

Nota: Resultado de cuestionario de gestión financiera gerencia y contabilidad
ARCASDENOE S.A

El cuestionario de gestión financiera aplicado a la gerencia y área de contabilidad de la empresa ARCASDENOE S.A. permitió evaluar de manera estructurada los componentes relacionados con planificación financiera, gestión y control de los recursos, la información financiera y su incidencia en la toma de decisiones.

Los resultados muestran un nivel general favorable de gestión financiera, aunque se identifican áreas que requieren fortalecimiento, especialmente en la formalización de la planificación financiera y el uso estratégico de la información para la toma de decisiones a mediano a largo plazo.

Si bien la empresa realiza un seguimiento de ingresos, gastos y presupuesto la ausencia de lineamientos documentados limita la estructuración de planes financieros prospectivos y la capacidad de respuesta ante variaciones del entorno económico.

La matriz consolidada por componentes refleja un nivel de confianza del 87%, lo que evidencia un desempeño financiero adecuado; sin embargo, el 13% restante representa riesgos asociados a la sistematización de la información y a la planificación estratégica.

En conclusión, los resultados del cuestionario permiten afirmar que, aunque ARCASDENOE S.A. cuenta con una base sólida en su gestión financiera, es indispensable consolidar mecanismos formales de planificación y optimizar el uso analítico de la información financiera, para potenciar su incidencia en la toma de decisiones organizacionales.

Tabla 6

Matriz consolidada por componentes gerencia y contabilidad

Dimensión de la gestión financiera	Ponderación Total (PT)	Calificación Total (CT)	Nivel de Confianza (NC %)	Nivel de Riesgo (NR %)
Planificación financiera	25	21	84,00%	16,00%
Gestión y control de recursos financieros	25	23	92,00%	8,00%
Información financiera	25	22	88,00%	12,00%
Toma de decisiones financieras	25	23	92,00%	8,00%
TOTAL GENERAL	100	100	89,00%	11,00%

Nota: Resultados del cuestionario de gestión financiera aplicado a Gerencia y contabilidad de ARCASDENO S.A (2025).

Los resultados del cuestionario permitieron evaluar la situación de la empresa en cuatro componentes fundamentales: planificación financiera, gestión y control de los recursos, manejo de la información financiera e incidencia en la toma de decisiones. La matriz consolidada refleja un nivel de confianza del 87%, lo que evidencia que la gestión financiera presenta un desempeño favorable. No obstante, el 13% correspondiente al nivel de riesgo indica la existencia de aspectos susceptibles de mejora, especialmente en relación con la formalización de procesos y el fortalecimiento del enfoque estratégico.

2.5.4. Triangulación de resultados

La triangulación de la información obtenida a través de las entrevistas, la encuesta y el cuestionario permitió contrastar los hallazgos desde diferentes perspectivas metodológicas, evidenciando coherencia y consistencia en los resultados.

En las tres técnicas aplicadas se reconoce que la gestión financiera constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones, especialmente en el análisis de ingresos y gastos, la administración de recursos y la evaluación del desempeño económico de la empresa. Sin embargo, también se identifican coincidencias en cuanto a las debilidades existentes, tales como ausencia de una planificación financiera y ciertos retrasos en la elaboración y difusión de informes.

Estas coincidencias refuerzan la validez del diagnóstico, mostrando que los resultados reflejan la realidad organizacional. En consecuencia, se confirma la necesidad de fortalecer la gestión financiera mediante la formalización de procesos, la aplicación de herramientas técnicas de análisis y la optimización de la comunicación interna, a fin de mejorar su incidencia en la toma de decisiones estratégicas.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Diseño de un modelo de gestión financiera para mejorar en la toma de decisiones en la empresa ARCASDENOE S.A del cantón Montecristi.

3.2. Justificación

La presente propuesta surge a partir del diagnóstico realizado en ARCASDENOE S.A., donde se identificaron debilidades relacionadas con la planificación financiera, la organización de la información contable y la ausencia de procedimientos formales para la elaboración de proyecciones financieras.

Aunque la empresa mantiene un control básico de ingresos y egresos, se evidenció que la gestión financiera carece de lineamientos estructurados que permitan anticipar riesgos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

La implementación de un modelo de gestión financiera permitirá formalizar procesos, optimizar el análisis de la información económica y mejorar la coordinación interna, contribuyendo así al uso eficiente de los recursos y a la sostenibilidad empresarial.

La propuesta no implica cambios estructurales radicales, sino la organización y fortalecimiento de los procedimientos existentes, adaptándolos a un enfoque más técnico y estratégico.

3.3 Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera que contribuya a mejorar la toma de decisiones gerenciales en ARCASDENOE S.A del cantón Montecristi.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Proponer pautas que ayuden a formalizar la planificación financiera centradas en el análisis de ingresos, gastos y presupuestos.
- Implementar estrategias que mejoren la organización y uso de la información contable, asegurando que los datos financieros sean claros y confiables para la toma de decisiones.
- Establecer un modelo de monitoreo y evaluación financiera que permita controlar los recursos, medir indicadores de desempeño y respaldar la adopción de decisiones estratégicas.

3.4. Beneficiarios

Los principales beneficiarios de esta propuesta serán la gerencia y el departamento contable de ARCASDENOE S.A., quienes contarán con lineamientos claros para optimizar la gestión financiera. Esto permitirá mejorar el análisis, supervisión y utilización de la información económica en el proceso de toma de decisiones.

De manera indirecta, se beneficiarán las áreas de logística, administración y operaciones, al disponer de información financiera más oportuna y confiable, fortaleciendo la coordinación interdepartamental y el uso eficiente de los recursos.

3.5. Factibilidad

Desde el punto de vista financiero, la propuesta es viable, ya que no requiere una inversión significativa y se apoya principalmente en la optimización de recursos internos.

La inversión estimada es moderada y se justifica por los beneficios esperados, tales como mejora en la planificación financiera, reducción de riesgos económicos y fortalecimiento del control presupuestario.

En consecuencia, la relación costo–beneficio resulta favorable para la empresa.

3.5.1 Factibilidad financiera.

Desde el punto de vista económico la propuesta resulta ser viable, ya que no requiere un desembolso significativo ni impacta de manera severa el presupuesto de la empresa, además las ideas presentadas se enfocan en fortalecer la gestión financiera como aprovechar adecuadamente la información contable actual y maximizar los recursos disponibles.

Así mismo, las ventajas esperadas, que incluyen una mejor toma de decisiones, una reducción de los riesgos financieros, un control más estricto de los ingresos y gastos, y un uso más eficiente del presupuesto, justifican cualquier inversión inicial, generando beneficios tanto financieros como administrativos a corto y largo plazo.

3.5.2 Factibilidad legal.

La propuesta es legalmente viable, dado que se adapta a las normativas financieras, contables y fiscales vigentes en Ecuador, además de adherirse a los principios de gestión financiera facilita el cumplimiento eficiente de las obligaciones legales y fiscales de la compañía, reduciendo los riesgos de no conformidad ante las entidades de control.

Cabe recalcar que al formalizar las prácticas financieras y utilizar correctamente la información económica la empresa puede elaborar informes financieros que sean precisos y coherentes ayudando a cumplir con las regulaciones legales y las mejores prácticas del sector.

3.5.3 Factibilidad técnica.

Desde un punto de vista técnico, la propuesta parece bastante viable. La empresa ARCADENOE S.A. tiene el personal adecuado para llevar a cabo y cuenta con una infraestructura tecnológica básica que puede ser mejorada o complementada según las necesidades económicas de la compañía. Implementar pautas que optimicen la gestión financiera no requiere un conocimiento experto profundo; más bien, se trata de ofrecer la

capacitación adecuada al equipo y de realizar un seguimiento constante de los procedimientos financieros.

El desarrollar un programa básico de formación fortalecerá las habilidades del equipo en áreas financieras y contables donde esto incluirán los temas como la planificación financiera, interpretación de la información económica y el uso de herramientas financieras garantizando una correcta implementación de la propuesta y su viabilidad técnica a lo largo del tiempo.

3.6. Desarrollo de la Propuesta

3.6.1 Análisis de los principales riesgos y debilidades que afectan la gestión financiera de ARCASDENOE S.A

El estudio de los riesgos y las debilidades en administración financiera de la empresa ARCASDENOE S.A es relevante en la identificación de los factores que impactan de forma directa en la calidad de la información económica y en la efectividad del proceso decisional de los líderes. Una administración financiera adecuada ayuda a organizar, supervisar y valorar el uso de los recursos, mientras que cometer errores en este ámbito puede traer resultados perjudiciales para la estabilidad y el rendimiento de la empresa.

Basado en los hallazgos, la empresa cuenta con información financiera clave que respalda la toma de decisiones, donde también se identificaron algunas deficiencias como lo son una planificación financiera inadecuada, una evaluación limitada de datos económicos y una dependencia excesiva de los procesos manuales.

En este contexto, el análisis se apoya de las herramientas de diagnóstico estratégico donde permiten identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades como riesgos que impactan la administración financiera de la empresa, facilitando la elaboración de una propuesta centrada en fortalecer este proceso fundamental.

Tabla 7

Análisis FODA empresa ARCASDENOE S.A

Fortalezas	Oportunidades
• Disponibilidad de información financiera básica para la toma de decisiones. • La gerencia está dispuesta a mejorar como se manejan las finanzas. • Hay registros contables que ayudan a evaluar los ingresos y los gastos.	• Implementación de herramientas tecnológicas financieras y contables. • Se han implementado herramientas tecnológicas para mejorar las finanzas y la contabilidad. • Se ofrece capacitación al personal en temas de planificación y análisis financiero.
Debilidades	Amenazas
• Falta de una planificación financiera formal y documentada. • La información financiera no se analiza lo suficiente para tomar buenas decisiones. • Los reportes de finanzas a veces se entregan con retraso.	• No se están usando los recursos financieros de la manera más eficiente por una mala gestión. • Es difícil saber qué riesgos económicos y financieros pueden venir por los cambios de entorno. • Existe el riesgo de equivocarse en el análisis financiero si la información no está completa o actualizada.

Nota: Resultados del diagnóstico de la gestión financiera en ARCASDENOE S.A

(2025)

Adicionalmente, en el estudio se elaboró un diagrama de Ishikawa con el fin de detectar las causas fundamentales que ocasionan debilidades en la administración financiera de la empresa, teniendo en cuenta aspectos vinculados a la planificación financiera, el capital humano, la tecnología, los datos financieros y los enfoques analíticos, que influyen de manera directa en la toma de decisiones gerenciales. (ver figura 3)

Figura 3

Diagrama de Ishikawa (Causa- efecto)



Nota: Resultados de diagnóstico de ARCADENOE S.A (2025)

El estudio realizado permite afirmar que las principales carencias de la empresa ARCADENOE S.A, no provienen de la falta de prácticas en la gestión financiera, sino de su implementación parcial y desorganizada en los procedimientos de planificación, supervisión y análisis financiero. Además, se observa una evaluación de riesgos financieros

poco extensa y un escaso establecimiento de procedimientos estandarizados, lo que aumenta la probabilidad de tomar decisiones tarde o que carezcan de fundamentos.

Destacando el hecho de que se usen más registros manuales que tecnológicos afecta la puntualidad como la confiabilidad y la claridad de la información financiera, siendo necesario fortalecer la gestión financiera con instrucciones claras, apoyo tecnológico y capacitación continua donde la gerencia tome mejores decisiones y usen los recursos de la empresa con eficacia.

3.6.2 Lineamientos para la estandarización y formalización de la gestión financiera.

Para que la empresa ARCASDENOE S.A. pueda tomar buenas decisiones, es muy importante que la administración de las finanzas sea organizada y tenga reglas claras. Si no hay procedimientos financieros bien definidos y no se usan siempre las mismas técnicas para planificar y analizar las finanzas, los jefes no pueden saber con certeza como está la empresa económicamente.

En este contexto, se proponen pautas que buscan establecer métodos financieros sencillos, coherentes y fáciles de entender, lo cuales fomentan la planificación financiera, la evaluación de la información económica y el monitoreo de los resultados.

Así las decisiones se pueden tomar a tiempo, con buena base y pensando en lo que la empresa quiere lograr a futuro.

Tabla 8

Lineamientos para fortalecer la gestión financiera y la toma de decisiones en la empresa

N.º	Lineamiento	Actividades Clave	Responsable	Indicador de Control (KPI)	Meta
	Formalización de 1 la planificación financiera	Elaborar y documentar un plan financiero anual alineados a los objetivos empresariales.	Gerencia/ Contador	Existencia de plan financiero documentado	1 plan anual

Nota: Propuesta de lineamientos de gestión financiera para la empresa ARCADENOE S.A (2025)

Los siguientes indicadores permiten evaluar la efectividad de la gestión financiera y su impacto en la calidad de la información económica utilizada para la toma de decisiones en la empresa ARCADENOE S.A.

Tabla 9

Indicadores de Control (KPI)de Gestión financiera

N.º	Indicador (KPI)	Fórmula de Cálculo	Proceso Evaluado	Periodicidad	Meta
1	Nivel de planificación financiera	(Planes financieros elaborados/ Planes	Planificación financiera.	Trimestral	≥90%

		programados) × 100			
2	Evaluación del cumplimiento del presupuesto financiero	(Monto ejecutado/ Monto presupuestado) ×100	Área financiera.	Mensual	≥95%
3	Oportunidad de los reportes financieros	(Reportes emitidos a tiempo/ Total de reportes)×100	Información financiera.	Mensual	100%
4	Confiabilidad de la información financiera	(Reportes sin errores/ total de reportes emitidos) ×100	Calidad de la información.	Mensual	≥95%
5	Nivel de análisis financiero aplicado	(Análisis financieros realizados/ análisis planificados) ×100	Análisis financiero	Trimestral	≥90%
6	Uso de información financiera en la gestión	(Informes financieros utilizados/	Organización contable	Anual	≥90%

		informes			
		generados) $\times 100$			
7	Actualización de la información	(Reportes actualizados/ total de reportes) $\times 100$	Gestión financiera	Mensual	$\geq 95\%$

Nota: Propuesta de KPIS para ARCASDENO S.A (2025). Adaptado de Parmenter (2015).

Estos indicadores nos permiten medir, monitorear y evaluar de manera objetiva que tan efectiva es la gestión financiera en ARCASDENO S.A. Esto facilita la detección temprana de problemas en los procesos contables y financieros, y apoya la toma de decisiones estratégicas para mejorar el desempeño y la rentabilidad de la empresa.

3.6.3 Acciones orientadas al uso de herramientas tecnológicas que apoyen la gestión financiera.

Para que la gestión financiera sea mejor posible, es clave usar herramientas tecnológicas. Esto ayuda a analizar mejor la información económica, a evitar errores en el trabajo y a tomar decisiones cuando se necesitan.

Esto se debe a que reduce los riesgos de hacer las cosas a mano, la empresa utiliza formas antiguas y separadas de hacer las cosas y no tiene un sistema que conecte todo. Esto hace que sea difícil mirar la situación del dinero rápidamente, lo cual puede ralentizar la velocidad con la que pueden comprobar si tienen suficiente dinero para pagar sus cuentas, cuánto dinero les queda después de pagar sus cuentas y que tan bien lo están haciendo. Sugerimos estos pasos para mejorar la gestión financiera con tecnología.

Tabla 10.

Acciones tecnológicas orientadas al fortalecimiento de la gestión financiera

N.º		Acción Tecnológica	Actividades Principales	Proceso Apoyado	Responsable	Indicador KPI	Fórmula	Meta
1		Implementación de un sistema financiero integrado	Integrar tesorería, cuentas por cobrar, pagar y presupuesto	Gestión financiera	Gerencia/Área financiera	Nivel de automatización financiera	$(\text{Procesos financieros automatizados} / \text{total de procesos}) \times 100$	$\geq 95\%$
2		Automatización del control del flujo de efectivo	Registrar y dar seguimiento a ingresos y egresos diarios.	Liquidez y flujo de efectivo	Área financiera	Precisión del flujo de caja	$(\text{Flujo real} / \text{flujo proyectado}) \times 100$	$\geq 97\%$
3		Gestión tecnológica del capital de trabajo	Automatizar el registro y control de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	Gestión financiera	Área financiera	Confiabilidad de saldos del capital de trabajo	$(\text{Saldos conciliados} / \text{total de saldos}) \times 100$	$\geq 98\%$
4		Fortalecimiento del acceso a la información financiera mediante el uso de perfiles de usuario	Configurar accesos al sistema según funciones financieras.	Seguridad de la información	Información financiera	Disponibilidad de información financiera	$(\text{Usuarios con permisos asignados} / \text{total de usuarios}) \times 100$	100%
5		Generación automática de reportes financieros	Elaborar reportes periódicos para apoyar la toma de decisiones.	Análisis financiero	Análisis financiero	Oportunidad de reportes financieros	$(\text{Reportes emitidos a tiempo} / \text{reportes programados}) \times 100$	100%

Nota: Propuesta de acciones tecnológicas inclinadas a fortalecer la gestión financiera y la toma de decisiones ARCADENOE S.A (2025)

Como parte de las acciones propuestas, se sugiere la implementación de un sistema de Gestión financiera (SGF), el cual permita integrar y automatizar los procesos financieros de ARCADENOE S.A, en una planificación tecnológica única y segura. Este sistema

facilitará el seguimiento del flujo de efectivo, la administración del capital de trabajo y la generación de reportes financieros para la toma de decisiones.

El SGF permite gestionar de manera eficiente los procesos clave como son los ingresos, egresos, cuentas por cobrar, por pagar, presupuestos y análisis financiero, proporcionando información oportuna y confiable para la evaluación de la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa. Donde el uso de reportes financieros automatizados fortalecerá la planificación financiera y apoyará a su vez la toma de decisiones estratégicas de la gerencia.

3.6.4 Esquema básico de capacitación y supervisión para fortalecer la gestión financiera

Para que la administración de recursos monetarios sea más efectiva, es fundamental entrenar y monitorear al personal involucrado en asuntos financieros, donde esto requiere mayor destaque en empresas que carecen de un departamento robusto que este dedicado a las finanzas donde en tales situaciones, la correcta utilización de los fondos está muy influenciada por el conocimiento del equipo y la forma en que la dirección lleva a cabo la supervisión (Gitman & Zutter, 2018).

En la empresa ARCASDENOE S.A las actividades que relacionadas con la gestión financiera están a cargo de la gerencia como del personal administrativo, siendo esta situación que hace necesario establecer un esquema básico de capacitación y supervisión que permita fortalecer la planificación financiero, mejorar el control del flujo de efectivo como el optimizar el análisis de la información financiera empleada en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 11

Esquema básico de capacitación y supervisión orientado a la gestión financiera.

Nota: Propuesta de capacitación y supervisión orientada fortalecimiento de la gestión financiera en ARCADENOE S.A (2025)

N.º	Tipo de Capacitación / Supervisión	Contenido	Personal Objetivo	Frecuencia	Responsable	Indicador KPI	Meta
1	Capacitación en gestión financiera	Principios de gestión financiera, liquidez y rentabilidad	Gerencia y personal administrativo	Semestral	Gerencia	% personal capacitado	≥90%
2	Capacitación en análisis financiero	Interpretación de indicadores financieros y reportes	Gerencia y personal administrativo	Anual	Gerencia	Nivel de comprensión financiera	≥85%
3	Inducción financiera al personal nuevo	Políticas financieras y manejo de recursos	Nuevos colaboradores	Al ingreso	Talento Humano	Cumplimiento de inducción	100%
4	Supervisión periódica de la gestión financiera	Revisión del flujo de efectivo y resultados financieros	Personal administrativo	Mensual	Gerencia	Actividades supervisadas	≥95%
5	Evaluación del desempeño financiero	Cumplimiento de metas financieras	Personal administrativo	Trimestral	Gerencia	Nivel de cumplimiento	≥90%
6	Retroalimentación y mejora continua	Análisis de resultados y ajustes financieros	Personal administrativo	Trimestral	Gerencia	Acciones de mejora implementadas	≥90%

3.7. Cronograma de la Propuesta

Cronograma de Implementación de la Propuesta

N.º	Actividad	Objetivo Específico Asociado	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Diagnóstico de la situación financiera	Analizar la situación financiera	Gerencia	•					
2	Identificación de riesgos financieros	Analizar riesgos financieros	Gerencia	•					
3	Diseño de procedimientos financieros básicos	Estandarizar procesos financieros	Gerencia		•	•			
4	Elaboración de formatos financieros estandarizados	Formalizar registros financieros	Gerencia		•				
5	Selección del Sistema de Gestión Financiera (SGF)	Uso de herramientas tecnológicas	Gerencia		•	•			
6	Implementación del sistema de gestión financiera	Fortalecer la gestión financiera	Gerencia			•	•		
7	Digitalización y organización de información financiera	Apoyo tecnológico	Personal administrativo			•	•		
8	Configuración en gestión financiera	Organización del uso del sistema	Gerencia					•	
9	Capacitación en gestión financiera	Capacitar al personal	Gerencia					•	
10	Capacitación en análisis financiero y uso del SGF	Capacitación tecnológica	Gerencia					•	
11	Inicio de supervisión financiera periódica	Seguimiento de la gestión financiera	Gerencia					•	•
12	Evaluación de resultados y ajustes	Mejora continua	Gerencia						•

Nota: Tiempos tentativos para la implementación de la propuesta de fortalecimiento de la gestión financiera en ARCASDENO S.A (2025)

3.8. Presupuesto de la propuesta

El presupuesto incluye los recursos necesarios para implementar el plan que busca optimizar la gestión financiera en ARCASDENO S.A. Los costos estimados se centran en la adquisición y el uso de tecnologías, así como en actividades de capacitación y supervisión, con el objetivo de garantizar un manejo eficiente de los recursos de la compañía.

Cabe señalar que los valores presentados tienen un carácter referencial, debido a que pueden experimentar variaciones según el comportamiento del mercado y las decisiones adoptadas por la administración de la empresa.

Tabla 12

Presupuesto de la propuesta de gestión financiera

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Diagnostico financiero inicial	Análisis de la situación financiera de la empresa	1	300,00	300,00
Diseño de procedimientos financieros	Elaboración de procesos y formatos financieros	1	250,00	250,00

Sistema de Gestión Financiera (SGF)	Licencia e implementación del sistema	1	800,00	800,00
Capacitación en gestión financiera	Capacitación al personal administrativo y gerencia	1	350,00	350,00
Capacitación en análisis financiero y uso del SGF	Entrenamiento en uso del sistema y análisis de indicadores	1	300,00	300,00
Digitalización y organización de información financiera	Escaneo y ordenamiento de documentos financieros	1	200,00	200,00
Supervisión y seguimiento financiero	Evaluación de resultados y ajustes	1	250,00	250,00
Total Presupuesto Estimado				2.450,00

Nota: Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta de fortalecimiento de la gestión financiera en ARCASDENOE S.A

3.9. Indicadores para la evaluación de la propuesta

Para evaluar la propuesta en la optimización de la gestión financiera en ARCADENOE S.A, si es efectiva se establecen maneras de comprobar si se alcanza los objetivos planteados, y si se aplican de forma correcta en los métodos monetarios, como si se facilita la toma de decisiones, estas acciones ayudan a verificar los resultados alcanzados como el identificar oportunidades de mejora de manera progresiva.

Tabla 13

Indicadores de evaluación de la propuesta de gestión financiera

Indicador	Objetivo que evalúa	Formula	Frecuencia	Meta
Nivel de ejecución de la propuesta	Cumplimiento del cronograma	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades planificadas}) \times 100$	Mensual	$\geq 90\%$
Mejora en la liquidez	Evaluar la capacidad de pago	$\text{Activo corriente} / \text{pasivo corriente}$	Trimestral	$\geq 1,2$
Cumplimiento del presupuesto	Control del uso de recursos	$(\text{Gasto real} / \text{presupuesto aprobado}) \times 100$	Trimestral	≤ 100
Oportunidad de la información financiera	Disponibilidad de información para decisiones	$(\text{Reportes financieros a tiempo} / \text{Reportes programados}) \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$

Nivel de capacitación financiera	Fortalecer competencias financieras	(Personal capacitado/ personal involucrado) × 100	Semestral	≥90%
Uso del sistema de gestión financiera	Aprovechamiento de herramientas tecnológicas	(Operaciones registradas en el sistema/ total de operaciones)× 100	Mensual	≥90%
Cumplimiento de metas financieras	Evaluar resultados de la gestión financiera	Metas alcanzadas/ metas planteadas × 100	Trimestral	≥85%

Nota: Indicadores propuesto para la evaluación del fortalecimiento de la gestión financiera en ARCASDENOE S.A (2025)

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió comprender la situación actual de la gestión financiera en ARCASDENO S.A, se evidencio que muchas decisiones económicas se toman sin una planificación financiera adecuada, lo que limita el uso eficiente de los recursos disponibles y afecta el desempeño general de la empresa.

En relación con el objetivo general, se logró diseñar un modelo de gestión financiera que fortalece la toma de decisiones gerenciales. Este método integra lineamientos claros, indicadores de desempeño y acciones tecnológicas, lo que permitirá que la información financiera sea más confiable y útil para la dirección.

Respecto a los indicadores específicos, se pueden destacar los siguientes resultados: primero, se propusieron pautas para formalizar la planificación financiera, enfocadas en el análisis de ingresos, gastos y presupuestos, lo que permitirá a la gerencia tomar decisiones basadas en datos claros y actualizados. Segundo, se implementaron estrategias para mejorar la organización y el uso de la información contable, asegurando que los registros sean precisos y fáciles de interpretar mediante indicadores de control, lo que permitirá supervisar los recursos y respaldar las decisiones estratégicas de manera objetiva.

Además, se concluyen que la propuesta es realista y aplicable a la empresa, ya que utiliza recursos internos, herramientas tecnológicas accesibles y capacitación al personal. La implementación de estas medidas facilitara la organización de los procesos financieros, la reducción de errores, la mejora en la planificación y la toma de decisiones oportunas.

En consecuencia, el fortalecimiento de la gestión financiera contribuirá a un uso más eficiente de los recursos, a decisiones más fundamentadas y a la sostenibilidad de la empresa. Esto permitirá que ARCASDENO S.A. mejore su desempeño económico y se prepare para crecer de manera estable en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se aconseja a la dirección de ARCASDENO S.A, que refuerce de manera continua la gestión financiera en todos los procesos relacionados con la administración de los recursos económicos. Es importante asegurarse de que la información financiera se genere y utilice de forma oportuna, sin variaciones extrañas, la cual facilitara la toma de decisiones bien fundamentadas. Para ello, se requiere documentar de manera seria unos procedimientos financieros básicos, realizar un seguimiento más frecuente de los resultados y respaldar la gestión financiera con herramientas tecnológicas que ayuden a organizar, examinar, analizar y evaluar la información económica de la empresa.

Asimismo, se plantea disminuir el uso de procedimientos manuales en la gestión financiera, incorporando de forma gradual herramientas que permitan automatizar los registros contables y facilitar el análisis del flujo de efectivo. Por último, se sugiere ofrecer capacitación continua para la dirección y el personal administrativo, son el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, la planificación financiera y asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, aunque a veces eso pueda parecer lejano

BIBLIOGRAFIA

- Anguisaca-Dutan, J. A., & Moreno-Narváez, V. P. (2024). *El papel de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas de empresas de salud.*(Universidad Católica de Cuenca).
- Arias Gonzales, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta.* . Enfoques Consulting EIRL.
- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica.*
- Barcos Gonzales, B. F. (2024). *Implementación de un sistema contable para poder llevar una mejor organización de inventarios y contabilidad en el laboratorio clínico CEDILAB de la provincia de los Ríos entre abril del 2024 a junio del 2024.* Universidad de las Américas.
- Bravo, J. (2020). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas exportadoras. *Revista Científica ESPOL, Compendium*, 13(2), 45-60. <https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176>
- Código de Comercio del Ecuador. (2020). *Registro Oficial No. 491.* Asamblea Nacional del Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial No. 449.* Asamblea Nacional Constituyente.
- Cruz Catarí, B. D. (2024). *Manual de procedimientos para la realización de Planillas, Sueldos y Salarios para el área de salud en la gestión 2024 (Doctoral dissertation).*

- Cuba Diaz, A. E., & Cardenas Condori, C. R. (2023). Transformación digital y gestión financiera en la administración hospitalaria en una.
- Game, J. K., Castro, M. C., & Córdova, P. G. (2023). *Software informático como alternativa para la gestión contable*. . RECIMUNDO.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta*. . Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (5 de Noviembre de 2024). *Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios 2023*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios/>
- Ley de Compañías. (2023). *Reformas publicadas en el Registro Oficial No. 952*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- López, J. (2020). *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES del cantón Guayaquil*. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Digital de la Universidad de Guayaquil. Obtenido de Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES del cantón Guayaquil. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Digital de la Universidad de Guayaquil.
- Martínez, P. (2021). *Gestión de recursos financieros y toma de decisiones en empresas comerciales de Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio UCE.
- Masaquiza, A. T. (2024). Modelo de gestión financiera para toma de decisiones en microempresas exportadoras. *Revista de Investigación*, (919), 1-15.
- Medina, M., Rojas, R., & Bustamante, W. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

- Orrala Lucero, M. E., & Silva Cárdenas, S. V. (2022). *Diseño y desarrollo del módulo de agendamiento de citas, reporteria e integración de un sistema de facturación para un centro médico*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.
- PARRAGA ZAMBRANO, G. I. (2024). *Las Políticas Contables, Tributarias y su incidencia en el fortalecimiento de la información financiera de la empresa TRANGIPOR SA*.
- Poalacin Mendoza, M. S. (2021). *Los Costos de Procesos Hospitalarios en la Rentabilidad del Hospital Básico San Sebastián, Ambato Período 2018*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Ramírez, L. (2022). *Dirección financiera y su influencia en la administración de microempresas de Manabí [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Manabí]*. Repositorio UTM. Obtenido de Dirección financiera y su influencia en la administración de microempresas de Manabí [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Manabí]. Repositorio UTM.
- Ramos Sandoval , J. E. (2018). *Diseño de un sistema Contable en base a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para la Sociedad Rio Resonancia Diagnóstico y Medicina de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.
- Vélez Vélez, A., Marín Barrera, J., Monsalve Echavarría, J. D., Trejos Pérez, E., & Duque Bedoya, J. (2023). *Uso de la inteligencia artificial para la optimización de los procesos financieros y contables*
-
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage Learning.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Higgins, R. C. (2022). *Analysis for financial management* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Madura, J. (2021). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.

Sánchez, J. M., & Rodríguez, L. F. (2023). Gestión financiera y toma de decisiones estratégicas en pymes latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 58(2), 45–60.

Torres, A., & Méndez, P. (2024). Modelos de gestión financiera para la sostenibilidad empresarial. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, 12(1), 25–40.

Vargas, M. E., & Castillo, D. (2022). Planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(3), 112–125.

ANEXOS

Anexo 1. Evidencia del trabajo de campo





Visitas realizadas en las instalaciones de la empresa analizada



Aplicación de encuesta al personal de la empresa analizada



Aplicación de encuesta al personal de la empresa analizada