



## *La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid*

### *Buses, squares, streets, parks and markets, pentagonal of contemporary art from Cuenca in public space*

### *Ônibus, praças, ruas, parques e mercados, pentagonais da arte cuenca contemporânea em espaço público*

Andrea del Pilar Ramírez-Casco <sup>I</sup>  
[andrea.ramirez@epoch.edu.ec](mailto:andrea.ramirez@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-1128-2272>

Amaro Vladimir Berrones-Paguay <sup>II</sup>  
[avberrones@espe.edu.ec](mailto:avberrones@espe.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-5335-6444>

Edison Vinicio Calderón-Moran <sup>III</sup>  
[edison.calderon@epoch.edu.ec](mailto:edison.calderon@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4016-6801>

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

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de investigación

\***Recibido:** 30 de enero de 2021 \***Aceptado:** 15 de febrero de 2021 \* **Publicado:** 01 de marzo de 2021

- I. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Magister en Auditoría Integral, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Doctor en Contabilidad y Auditoría, Magister en Auditoría de Gestión de la Calidad, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Ingeniero en Administración de Empresas, Master en Dirección de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.



## Resumen

La planificación financiera permite el control en la toma de decisiones, debido a que puede ser una herramienta flexible por su adaptación a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial y personal. El artículo tiene como propósito determinar cómo la planificación financiera es una herramienta para el desarrollo empresarial post – covid, se realiza un estudio documental. Debido a que es una herramienta indispensable para garantizar el logro empresarial, que permite anticipar y mostrar problemas futuros, así como brindar un marco para determinar el impacto financiero y los efectos de varias acciones correctivas.

**Palabras clave:** Planificación financiera; análisis financiero; indicadores financieros.

## Abstract

Financial planning allows control in decision-making, since it can be a flexible tool due to its adaptation to different areas and aspects of business and personal life. The purpose of the article is to determine how financial planning is a tool for post-covid business development, a desk study is carried out. Because it is an indispensable tool to guarantee business achievement, it allows to anticipate and show future problems, as well as provide a framework to determine the financial impact and the effects of various corrective actions.

**Keywords:** Financial planning; financial analysis; financial indicators.

## Resumo

O planejamento financeiro permite o controle na tomada de decisões, pois pode ser uma ferramenta flexível devido à sua adaptação a diferentes áreas e aspectos da vida empresarial e pessoal. O objetivo do artigo é determinar como o planejamento financeiro é uma ferramenta para o desenvolvimento de negócios pós-cobiça, é realizado um estudo documental. Por ser uma ferramenta indispensável para garantir a realização do negócio, permite antecipar e apontar problemas futuros, bem como fornecer um quadro para determinar o impacto financeiro e os efeitos das várias ações corretivas.

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro; análise financeira; indicadores financeiros.

## Introducción

La planificación financiera se presenta dentro de los enfoques de planificación estratégica de las empresas como una herramienta para mejorar la gestión empresarial, debido a que los mercados se presentan cada días más cambiantes e inestables, la planificación financiera resulta herramienta de las empresas para minimizar los riesgos, y proyectar sus estrategias a través de la herramienta de sistemas presupuestarios, deviene en arma de gran importancia con la que cuentan las empresas modernas (Varela, 2001).

En opinión de (Apaza, 2017) menciona que la planificación financiera es una herramienta primordial para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan fundamentarse diferentes estrategias con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas con las medidas de control necesarios para su cumplimiento.

Por otra parte (Navarro, 2018) expresa que las finanzas es el principal instrumento para una buena y positiva dirección empresarial y que se deben usar estas para el aumento de la producción con un valor agregado mayor obteniendo más utilidades y rentabilidad económica, teniendo en cuenta los recursos financieros y el capital de trabajo.

Todos los sectores económicos a principios del año 2020, estuvieron afectados por el COVID-19, el mismo que se convirtió en un asesino silencioso porque afecta la salud laboral, este es uno de los factores que están marcando el desarrollo económico durante el 2020 y 2021, debido a que los empresarios deben ser conscientes de que es necesario una alta dosis de control de su situación económica y administrativa, es por eso que la planificación financiera puede implementar medidas e implantar estrategias en el momento en el que sean necesarias para corregir errores de gestión o enmendar posibles desviaciones.

Esta crisis tiene un notable impacto en casi todas las áreas de una empresa porque incide directamente en las personas y las relaciones interpersonales, esto está significando una transformación acelerada en las relaciones sociales, exigida por los requisitos de cuarentena necesaria para contener la pandemia –activables en caso de volver a ser imprescindibles (Escourido, 2020)

La falta de confianza y apertura por parte de los propietarios y de los administradores de las organizaciones pequeñas, provocan que suelen ser altamente sensibles y cautelosos de sus negocios

y de las decisiones que les afectan, por consiguiente, no se arriesgan a compartir su planificación estratégica con consultores externos o con los mismos trabajadores.

Se debe agregar que la planeación financiera como herramienta empresarial, ya que permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas” (Sánchez, 2006,155).

Finalmente, menciona (Weston, 2006) que una adecuada planificación financiera, es esencial para la supervivencia de la organización y lo presenta como un procedimiento desde el cual se proyecta el cumplimiento de los propósitos a futuro que cuenta con tres actividades fundamentales

## **Metodología**

El método implementado en este estudio parte de la investigación teórica-exploratoria, debido a que no existen investigaciones sobre la planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post covid, se pretende recolectar datos de bibliografía especializada, con el propósito de tener un acercamiento con el objeto de estudio.

La investigación histórica permite analizar a la planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post covid, para así determinar las estrategias o los mecanismos adecuados para la reactivación económica en todos los sectores sociales, ya que por causa del COVID se han cerrado empresas y ha cambiado la forma de vida a nivel nacional e internacional y el uso obligatorio de mascarillas.

Se utiliza la investigación científica definida como una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas en la que se analiza a la planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post covid

## **Resultados**

### **Planificación Financiera**

Permite de forma directa lograr una activa participación en las decisiones orientadas hacia la minimización de costos, controles escritos de calidad, programas de pedidos o despachos, eficiencia administrativa, alta utilización de los recursos, productividad elevada y coordinación

adecuada de las actividades administrativas. En el ámbito empresarial existen varias definiciones de autores sobre la planificación, las mismas que se exponen a continuación:

**Tabla 1:** Definiciones de Planificación Financiera

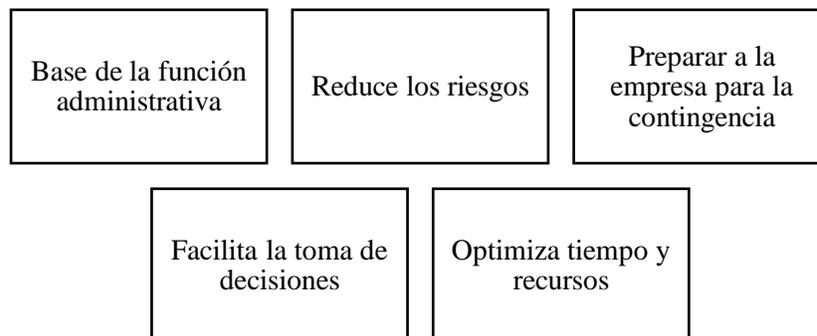
<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
(Torres Hernández, 2015)	Es una forma de divisar el futuro para poder prevenir los riesgos que pueden ocurrir
(Bernal & Sierra, 2017)	Es un proceso en la cual se fijan los objetivos y se determinan los programas para llevar a cabo las actividades, que permitan alcanzar lo planteado.
(Fierro Hernández, 2015)	Permite definir el escenario futuro deseado de una organización, y en función de esta determinar los mecanismos adecuados a seguir, con el fin de lograr lo propuesto.

**Elaborado por:** Los autores

Con base en las definiciones expuestas, se deduce a la planificación, es un proceso en el cual se establece los objetivos que se desea lograr una organización, además definir las estrategias, programas, procedimientos adecuados, que permitan lograr los objetivos propuestos.

Para (Fierro Hernández, 2015) la planificación, es importante para una empresa, debido a las siguientes razones:

**Tabla 1:** Características de las Planificación Financiera



**Elaborado por:** Los autores

### **Pasos para la planificación financiera**

Según (Sánchez Delgado, 2015) considera que los administradores, deben seguir mínimamente los siguientes pasos en cualquier tipo de planeación:

**Tabla 2:** Pasos para la Planificación Financiera

<b>Detección de las oportunidades</b>	Identificar los puntos que se desean resolver
<b>Establecimiento de objetivos</b>	Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, para toda la empresa y también para cada departamento, estos especifican los resultados esperados, lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr.
<b>Desarrollo de premisas</b>	Establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas como pronósticos, políticas básicas y los planes ya existentes en la empresa
<b>Determinación de curso alternativo de acción</b>	Consiste en buscar cursos alternativos de acción, particularmente aquellos que no resultan inmediatamente evidentes
<b>Evaluación de cursos alternativos de acción</b>	Evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente establecidas.
<b>Selección de un curso de acción.</b>	Decidir a lo mejor seguir varios cursos en lugar del aparentemente el mejor.
<b>Formulación de planes derivados</b>	Elaborar planes derivados para respaldar el plan básico, también como planes de acción en caso de circunstancias inesperadas
<b>Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto</b>	Se debe presentar un presupuesto, que se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

**Elaborado por:** Los autores

Según (Fernández, 2018) establece que el área financiera de la empresa, es el responsable de la salud financiera de la organización, y así poder mantener la situación financiera estable, se encarga del desarrollo de las acciones, que comprende el diagnóstico de la situación financiera actual, mediante el análisis de los estados financieros, los cuales reflejan la realidad de la empresa, en términos numéricos.

Según (Rico García & Sacristán Navarro, 2018) se refieren a la búsqueda de una adecuada selección y composición entre las distintas fuentes de financiamiento. Así mismo, para (Benninga, 2015), pretende dar a conocer que la toma de decisiones financieras permite la maximización de riqueza debido a que involucra dos elementos, que son:

**Tabla 3:** Elementos de las decisiones financieras

---

Definir parámetros de la decisión las decisiones financieras siempre pueden ser definidas en términos numéricos.

---

Reconocer los riesgos de las decisiones financieras, para este elemento las decisiones financieras deberían realizarse, entre un esquema que vislumbre los riesgos, que encuentra asociados a ella

---

**Elaborado por:** Los autores

La decisión de financiación tiene como objetivo la obtención de los recursos financieros necesarios, para el desarrollo de su actividad en cantidad y plazo, así como la elección de este financiamiento genere el mínimo coste del capital. Otra de las decisiones financieras, es sobre las utilidades obtenidas a repartir.

Para definir la gestión financiera, que según (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015) establece que es una habilidad que posee una persona, para administrar el dinero, lo cual va desde la forma de obtención, hasta el uso eficiente del mismo, procurando en todo tiempo la maximización.

Por otra parte, la gestión financiera comprende la administración de los recursos que tiene la empresa, dichas funciones, se lo conoce como gerente financiero, el cual es el responsable de manejar financieramente la empresa, manteniendo un control adecuado de los ingresos y los egresos en los que incurre la organización, buscando siempre la maximización y rentabilidad de estos recursos. (Soto G., Ramon G., Sarmiento Ch., & Mite, 2017)

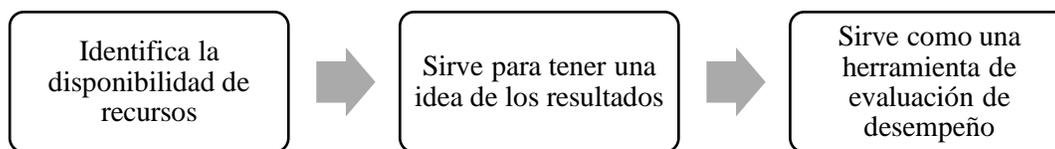
### **Análisis financiero**

Para (Rojas López, 2016) es un método de control y evaluación de los recursos de la empresa, basado información contable histórica, con el fin de evaluar los resultados de las actividades desarrolladas, con respecto a los objetivos previstos, que rigen el accionar de la organización.

Según (Pallerola Comamala, 2015) el análisis financiero, tiene como objetivo, conocer si la empresa está encaminada hacia el logro de sus objetivos planteados, por lo cual se ven en la necesidad de un análisis e interpretación de los datos financieros de la empresa.

Para (García Padilla, 2016) el análisis financiero, comprende varios propósitos, las cuales son:

**Gráfico 2:** Propósitos del Análisis Financiero



Elaborado por: Los autores

De acuerdo a los criterios de los autores analizados, se deduce que el análisis financiero, es evaluar la salud financiera empresarial, con base en el análisis desarrollado se puede emitir un criterio, y recomendar la toma de decisiones, de acciones orientadas a corregir, cambiar, fortalecer o mejorar la situación financiera.

Para (Tapia Iturriaga & Jiménez Sierra, 2018) el método de análisis financiero, mediante la aplicación de los indicadores, permite establecer las relaciones efectivas, entre las diferentes partidas de los estados financieros, con el fin de llegar a una interpretación precisa, identificar el desempeño la empresa y su postura financiera para el futuro cercano.

### Indicadores financieros

Según (González, 2015) indican la situación financiera real de la empresa, a partir de las diferentes cuentas que componen los estados financieros. De acuerdo a las definiciones anteriores podemos deducir que las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, buscar proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias, además permite dar un significado a los datos históricos o proyectados para minimizar los riesgos y definir los aspectos positivos para seguirlos aplicando en la empresa

**Tabla 4:** Definiciones de indicadores financieros

Indicadores	Definiciones
<b>Liquidez</b>	Es decir, el grado de dificultad o facilidad para cubrir los pasivos corrientes con los activos en un lapso máximo de un año
<b>Capital de Trabajo</b>	Indicador que determina la razón corriente de forma cuantitativa, relacionando el activo y los pasivos corrientes, verificando de esta manera las disponibilidades con las que cuenta una empresa a corto plazo

<b>Endeudamiento</b>	Es aquel que determinará el riesgo que corren los acreedores o propietarios y así verificar la factibilidad que repercutiría un endeudamiento
<b>Rentabilidad</b>	determinan la efectividad que posee la empresa mediante el control adecuado de los costos y los gastos necesarios para la operatividad permitiendo de esta manera obtener utilidades óptimas sobre las ventas efectuadas

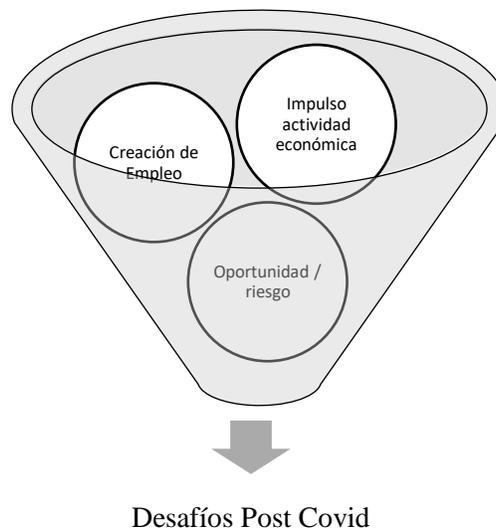
**Elaborado por:** Los autores

Los indicadores financieros nos permiten evaluar como se encuentra nuestra empresa, ya que son considerados como una radiografía donde se puede determinar si al final de cada ejercicio fiscal ha sido solvente, rentable o presento liquidez durante sus operaciones económicas. Es en necesario que esta época post covid, las organizaciones generen una adecuada cultura financiera para poder una reactivación económica de manera paulatina y generar confianza a sus clientes.

Las empresas deben responder con planes de contingencia, pensando que las acciones y decisiones que se tomen hoy en la emergencia global, sean proactivos en evaluar sus capacidades de hacer frente a la disrupción desde un punto de vista operativo y financiero.

Los principales desafíos que están enfrentando las compañías, a corto plazo son tres consideraciones principales:

**Gráfico 3:** Desafíos Post Covid



**Elaborado por:** Los autores

Los responsables de formular políticas en estos momentos, y planes de recuperación económica no pueden avanzar rápido, debido a que el Gobierno no genera confianza a la ciudadanía para enfrentar la crisis, implementar de manera urgente los programas de vacunación a todos los ciudadanos ya que las decisiones que tomen los países definirán cómo será el mañana y si somos más capaces de gestionar las futuras crisis mundiales.

## Conclusiones

La planificación financiera indispensable de toda entidad, debido a que brinda una alta dosis de control sobre la situación económica de las organizaciones, ya que permite identificar las áreas de la empresa que se encuentran sin una adecuada operatividad empresarial y que necesitan de una mejorara en los procesos ya existentes, debido a que permitirá crear un sistema de metas para la formación y uso de recursos para realizar las actividades sobre el desarrollo de las direcciones del crecimiento de la organización

Debido a que les permita tener un mejor control y manejo de la entidad, para garantizar un panorama claro en temas económicos y financieros, ya que contarán con capacidades en cuanto a una mayor habilidad para el mejoramiento continuo y la anticipación a los problemas, información financiera pertinente y oportuna sobre la cual soportar las decisiones, claridad y foco sobre los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas de entorno, mayor seguridad en la toma de decisiones en definitiva alineación entre los resultados financieros y la estrategia diseñada.

## Referencias

1. APAZA, M. (2017). Contabilidad de Instrumentos Financieros. Pacífico Ediciones. [ Links ]
2. BERNAL, C. A., & SIERRA, H. D. (2017). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (3ª. ed.). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/112893?page=84>
3. FIERRO HERNÁNDEZ, R. (2015). El proceso administrativo aplicado a pequeñas empresas de alimentos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130320?page=25>.
4. FERNÁNDEZ NAVARRETE, J. A. (2018). Administración financiera. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126090?page=16>.

5. GARCÍA PADILLA, V. (2016). Análisis financiero: un enfoque integral. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40426?page=268>.
6. GONZÁLEZ, J. (2015). Finanzas y Proyectos. Recuperado de: <https://finanzasyproyectos.net/queson-los-ratios-financieros/>
7. NAVARRO SILVA, O. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las MiPyMEs. Espacios, 39(42). [ Links ]
8. PRIETO, C. (2010). Análisis Financiero. Bogotá: Fundación para la Educación San Mateo.
9. PALLEROLA COMAMALA, J. (2015). Gestión financiera. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62500?page=36>
10. ROJAS LÓPEZ, M. D. (2016). Ingeniería administrativa. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70295?page=62>.
11. RICO GARCÍA, M. D., & SACRISTÁN NAVARRO, M. (2018). Fundamentos empresariales. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123381?page=278>.
12. SÁNCHEZ, A. (2006). La planeación financiera: soporte para decisiones estratégicas. En: Revista MM, edición especial, (50): 154-159
13. SÁNCHEZ DELGADO, M. (2015). Administración 1. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39474?page=94>.
14. TAPIA ITURRIAGA, C. K., & JIMÉNEZ SIERRA, J. A. (2018). Cómo entender finanzas sin ser financiero. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123437?page=56>.
15. TORRES HERNÁNDEZ, Z. (2015). Administración estratégica. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=21>.
16. VARELA, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá: Pearson educación de Colombia
17. WESTON, T. (2006). Fundamentos de administración financiera. Vol. II y III, La Habana: Félix Varela.