



# Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

N° 38: Abril - junio 2024

Propuesta de guidelines financieros que pueda servir de guía para la gestión financiera en las PyMEs en el Ecuador pp. 74 - 94

Cagua Hidrovo Roque Juan

Universidad Central del Ecuador

Quito, Ecuador

Av. Universitaria, Quito 170129, Ecuador.

[rjcagua@uce.edu.ec](mailto:rjcagua@uce.edu.ec)

*Propuesta de guidelines financieros que pueda servir de guía para la gestión financiera en las PyMEs en el Ecuador*

*Roque Juan Cagua Hidrovo  
Universidad Central del Ecuador  
rjcagua@uce.edu.ec*

## **Resumen**

La aplicación de principios y estrategias para la gestión financiera de las PyMEs de Ecuador es la base para que las organizaciones alcancen una inclusión financiera como paso esencial para eliminar las barreras de acceso al financiamiento. La falta de una noción positiva sobre el uso de las herramientas de FP&A es una de las barreras que se distinguieron de investigaciones realizadas por diversos académicos como una de las principales barreras desde el lado de la oferta para que el financiamiento sea accesible, a la vez de que permite planificar el crecimiento. A partir de que la gestión financiera se entiende como la selección de la variante óptima de obtención de los recursos externos y consecuentemente los recursos internos de financiación y utilización en atención a los objetivos financieros elementales y teniendo en cuenta las diferentes condiciones restrictivas. Los principales objetivos financieros suelen basarse en la maximización del valor de mercado, la optimización del riesgo de capital, el mantenimiento de la estabilidad financiera, incluida la liquidez, la rentabilidad o el flujo de caja. La determinación de estos, su priorización como así también la planificación de estos para el desarrollo de una gestión activa es la recomendación que se desea sirva de guía de pasos para las PyMEs de Ecuador. A su vez, se indagó respecto de la necesidad que tiene el sector de que el rol del Estado resulte activo, con miras a minimizar las barreras en el acceso y crear oportunidades. Así la motivación principal de la investigación es dotar a las organizaciones de un conjunto de acciones posibles de aplicarse dentro de estas en el ámbito financiero, mediante una guía (guideline), con la finalidad de establecer una estrategia financiera.

## **Palabras clave**

Gestión financiera, planificación, guía, PyMEs, crecimiento.

### **Abstract**

The application of principles and strategies for the financial management of SMEs in Ecuador is the basis for organizations to achieve financial inclusion as an essential step to eliminate barriers to access to financing. The lack of a positive notion about the use of FP&A tools is one of the barriers that was distinguished from research carried out by various academics as one of the main barriers from the supply side for financing to be accessible, at the same time that allows you to plan for growth. Since financial management is understood as the selection of the optimal variant of obtaining external resources and consequently the internal financing and use resources in response to the elementary financial objectives and taking into account the different restrictive conditions. The main financial objectives are usually based on maximizing market value, optimizing capital risk, maintaining financial stability, including liquidity, profitability or cash flow. The determination of these, their prioritization as well as their planning for the development of active management is the recommendation that is intended to serve as a step guide for SMEs in Ecuador. At the same time, the sector's need for the State's role to be active was investigated, with a view to minimizing access barriers and creating opportunities. Thus, the main motivation of the research is to provide organizations with a set of actions that can be applied within them in the financial field, through a guideline, with the purpose of establishing a financial strategy.

### **keywords**

Financial management, planning, guide, SMEs, growth

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) desempeñan un papel crucial en el crecimiento de la economía ecuatoriana. Su relevancia no se limita únicamente a la generación de empleo y su potencial redistributivo, sino que también destacan por su capacidad competitiva en un entorno que resulta cambiante y desafiante para la gestión financiera de los recursos. Sin embargo, en Ecuador, enfrentan importantes desafíos relacionados con el acceso al financiamiento, el cual se abordará desde la necesidad de que este tipo de instituciones incorporen en su planificación estratégica la gestión financiera de los recursos como condición necesaria, pero no es suficiente para acceder al financiamiento, tanto de fuentes privadas como públicas.

Entre estos desafíos, se encuentra la falta de confianza por parte de las entidades bancarias para otorgarles préstamos, la informalidad en la gestión de estas empresas, la limitación de recursos financieros y la falta de una visión a largo plazo para la empresa. A pesar de ello, se ha observado que el sistema financiero ecuatoriano ha incrementado sus esfuerzos en la concesión de microcréditos para las PyMEs, pero aún persiste una brecha con respecto a la banca tradicional, ya que los propietarios de las PyMEs sienten que solo se enfoca en garantías (Aguirre Parra, 2015)

En el contexto actual, el gobierno ecuatoriano ha tomado medidas para promover el crecimiento y la necesidad de financiamiento para las PyMEs. Se están creando nuevos fondos con el objetivo de brindar oportunidades a los propietarios de estas empresas para aprovechar las posibilidades de crecimiento exitoso.

La importancia de la gestión financiera en las PyMEs de Ecuador tiene su origen en que según Pavón (2016) el análisis de las barreras que enfrentan este tipo de empresas en el acceso al financiamiento para el crecimiento es la falta de gestión financiera. El autor realiza una revisión de cuáles son las principales barreras que afectan al crecimiento de una organización desde el punto de vista financiero, concluyendo que si bien la problemática de las PyMEs en Ecuador puede provenir de la demanda, dado que uno de los principales inconvenientes se presenta desde esta perspectiva, debido a que las PyMEs cuentan con un problema al momento de presentar la información que les es requerida, haciendo difícil por parte de los bancos y otras entidades financieras establecer un criterio objetivo para la clasificación crediticia, llevando nuevamente a disminuir las líneas de fondeo para estas. La falta de conocimiento de cuáles son los requisitos, el funcionamiento de la solicitud, los plazos y formularios necesarios generan un desincentivo a este tipo de organizaciones para acceder al financiamiento. La falta de conocimiento técnico sobre el manejo del financiamiento puede hacer que se tomen obligaciones futuras imposibles de solventar en el

mediano y corto plazo, poniendo en riesgo la evolución y crecimiento de la empresa. El segundo motivo de por qué no se alcanza el financiamiento para las PyMEs se encuentra, en la oferta que, según Pavón (2016), ésta en ocasiones resulta rígida, en tanto no tienen en consideración aspectos particulares de necesidad según el ciclo de vida de la organización, el tipo de actividad productiva, entre otras razones. A la vez de que existen instrumentos que no son conocidos por este tipo de organización por falta de inclusión financiera como una falencia del sistema tanto de oferta privada como pública. Por último, se encuentra según Pavon (2016) la informalidad; en este obstáculo, estrechamente relacionado con la demanda se destaca que un elevado porcentaje de PyMEs afirman que la falta de acceso se debe a la falta de formalidad en el proceso de toma de decisiones financieras. Entre estas informalidades se destacan como las de mayor impacto y gravedad, que algunas organizaciones no cuenta con una registración formal. Al carecer de dicha registración, estas organizaciones no logran acceder a los distintos beneficios del marco jurídico que las contempla o bien del propio sistema financiero. En este sentido se encuentra, según Pavón (2016) a la informalidad como una de las principales barreras para el acceso del financiamiento, y como estadio primero para no acceder a la inclusión financiera.

La inclusión financiera, según Banco Mundial (2014) consiste en la proporción de individuos y de empresas que acceden a servicios financieros. En este acceso a servicios financieros y en el avance de la definición de inclusión financiera se han ido incluyendo según Pesqué-Cela et.al (2021) diferentes dimensiones que se explican desde el uso de los servicios financieros, su costo y cualidad para los usuarios. En un nivel más profundo, las definiciones de inclusión financiera difieren no solo en su alcance sino también en sus puntos de vista sobre qué servicios financieros deberían ser más accesibles, para quién, por quién y cómo. En especial, según Pérez Caldentey y Titelman Kardonsky (2018) La inclusión es un requisito fundamental para que los sistemas financieros contribuyan al logro de un desarrollo económico y social sostenible. No se limita solo a aumentar el acceso financiero y la bancarización en la región, sino también a mejorar y optimizar el uso del sistema financiero por parte de todos los actores que participan en él. En este sentido, la inclusión financiera se entiende como una política que busca fomentar la participación activa en la economía.

Este enfoque implica utilizar el sistema financiero como una herramienta para expandir las oportunidades de ahorro y consumo, así como para mejorar el aprovechamiento de los talentos empresariales y las posibilidades de inversión. De esta manera, la inclusión financiera permite al sistema financiero adaptarse a las diversas y heterogéneas necesidades

de financiamiento de las empresas en diferentes etapas del proceso productivo y tecnológico. En este contexto de desafíos es que la inclusión de las PyMEs debido a su potencial de impacto positivo en el desarrollo económico y sostenible es que revierte especial importancia, como así también debe de ser el centro de atención de los hacedores de políticas públicas para incentivar que desde una gestión financiera concreta interna se alcance el desarrollo.

Para promover la inclusión financiera, se requiere de esfuerzos tanto públicos como privados, destinados a fortalecer la estabilidad económica e institucional, así como impulsar la creación de nuevos instrumentos que aborden los riesgos económicos y financieros. También se necesita una nueva perspectiva de innovación financiera que canalice los recursos hacia el sector productivo y los objetivos de desarrollo (Pérez Caldentey y Titelman Kardonsky, 2018)

No obstante, en América Latina y el Caribe, la adopción de la innovación financiera presenta desafíos significativos, debido a la necesidad de diseñar una variedad de instrumentos que se adapten a la diversidad productiva de la región. Estos nuevos instrumentos también deben abordar necesidades ya existentes, como la inclusión efectiva de las pequeñas y medianas empresas, el cierre de brechas de infraestructura, la creación de herramientas financieras que fomenten el comercio internacional y el fortalecimiento de la cooperación entre los intermediarios financieros tanto públicos como privados

En base a este análisis de la necesidad de implementar una adecuada inclusión financiera a través de políticas que apoyen esta situación, es necesario mencionar que se requiere para tal fin una gestión financiera acorde. Ante esta necesidad es que se establece como relación directa que, toda organización del tipo PyME puede alcanzar la inclusión financiera gracias a la gestión financiera. La inclusión financiera podría entenderse como el resultado de una adecuada gestión financiera y el acceso a diferentes fuentes de financiamiento es lo que le permite a la organización planificar el crecimiento. La gestión financiera, como cuerpo teórico incluye un marco de decisiones que se toma en base a la gestión de información contable, financiera y económica de la actividad ordinaria de un ente, en este caso una PyME. Si bien el objetivo de esta disciplina se abordará en secciones anteriores se observa que la misma busca impulsar la planificación y ejecución eficientes de la estrategia de este tipo de empresas con la mejora de la gestión de sus recursos, análisis de riesgo y aprovechamiento de oportunidades. En este sentido, se tiene que la influencia directa de esta aplicación sería la posibilidad de alcanzar diferentes opciones de gestión de recursos financieros que permitan la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las PyMEs.

A partir de la breve descripción de las relaciones que se intentan destacar en la presente investigación el objetivo general que persigue la misma es abordar la temática de la

gestión financiera como una estrategia a ser implementada por las PyMEs de Ecuador desde la perspectiva que les permita la inclusión financiera en el entorno macroeconómico actual, para potenciar su crecimiento, desarrollo y competitividad. Así la motivación principal de la investigación es dotar a las organizaciones de un conjunto de acciones posibles de aplicarse dentro de estas en el ámbito financiero, mediante una guía (guideline), consiste en establecer una estrategia financiera sobre la base de los estudios de Mallete (2006)

- Paso 1: establecer una estructura de capital financiero-adeuada, luego de lo cual se determinaría la magnitud de su excedente de efectivo.
- Paso 2: comprender la valoración de la empresa en el mercado.
- Paso 3: desarrollar una estrategia financiera, que se propondrá a la Junta para su aprobación.

Una vez aplicados estos elementos, la estrategia financiera que se propone como base para la gestión financiera incluye doce principios sobre los cuales se puede alcanzar una efectiva aplicación del marco de FP&A la Asociación de Profesionales de Contabilidad, Finanzas y Negocios.

### **Materiales y Métodos**

Se realizó sobre la base de una metodología de enfoque descriptivo de las relaciones causales que llevan a que estas variables sean relevantes para el estudio. La investigación se concentra en una guía de acción sobre las posibilidades de financiamiento de las PyMEs, con las ventajas y desventajas según sus características, su gestión financiera interna y la influencia externa y las exigencias regulatorias que imponen las entidades financieras. Se utilizaron descripciones de algunas fuentes de financiamiento en base a la revisión documental de bibliografía secundaria disponible para el investigador.

El alcance geográfico extensivo para la realidad de las PyMEs es Ecuador y con respecto al alcance decisional estará orientado a un nivel estratégico, dado que servirá para la toma de decisiones tanto de las organizaciones como también las decisiones a nivel Estatal.

La principal motivación con la selección de este alcance de la investigación fue determinar cuál es el grado de influencia de la situación macroeconómica y política del país, en las decisiones de las PyMEs, como así también la capacidad de gestión financiera interna, para determinar el nivel de influencia de ambas fuerzas que llevan a que dichas empresas no crezcan o incluso deban abandonar el mercado. El interés del estudio es que, el mismo

determine cómo llevan a cabo las decisiones de gestión financiera en sus actividades las PyMEs y la influencia directa con la disponibilidad de financiamiento.

La población objetivo de estudio son las PyMEs del Ecuador que estén en marcha y/o en pleno desarrollo empresarial, en un horizonte temporal en el que se tiene información disponible. La población por su magnitud implica el desafío de determinar una muestra, representativa para el alcance de resultados, la cual será probabilística por agrupamiento, por tanto, se tomó la información clasificada que dispone el Banco Central del Ecuador en sus publicaciones, con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo, el mismo que corresponde a la propuesta de guideline financiero, que oriente a las PyMEs en la gestión financiera. Por tanto, para la recopilación de la información se utilizó la técnica documental y para el tratamiento de información se utilizó procedimiento explicativo, de fuente bibliográfica de información disponibles en informes emitidos por el Banco Central del Ecuador y la webgrafía en general.

### **Resultados**

La gestión financiera de las PyMEs según Kostini et.al (2019) debe de comprenderse desde el punto de vista de que, el análisis y la planificación financiera son factores básicos que pueden apoyar las estrategias financieras de una empresa. Estos factores rara vez se encuentran en las PyMEs y limitan la toma de decisiones financieras de una empresa. La estrategia financiera es un método para lograr objetivos, direcciones o alternativas y está diseñado para mejorar y optimizar la gestión financiera para lograr resultados de la empresa. A los fines de indagar respecto de estas decisiones financieras y su importancia, los autores mencionan que, una estrategia financiera comprende tres tipos de decisiones interrelacionadas, a saber, decisiones de inversión, financiación y participación en los beneficios. Las decisiones de inversión se relacionan con la asignación de capital para buscar oportunidades de inversión valiosas (aportar valor) para la empresa y considerar la magnitud, las oportunidades y los riesgos de los flujos de efectivo futuros de las inversiones. La decisión de financiación se refiere a la combinación específica de deuda a largo plazo y de capital que una empresa utiliza para financiar sus operaciones en la estructura de capital óptima. El reparto de utilidades es una decisión para determinar el porcentaje de utilidad distribuido, aumentando así la prosperidad del propietario del capital.

**a. La inclusión financiera**

El estudio de la temática de la inclusión financiera, según Espinoza (2023) desde la perspectiva de cómo las PyMEs permiten alcanzar un crecimiento sostenido del producto de la economía. El autor remarca que, este país ha sido testigo de un flagrante crecimiento de la cantidad de PyMEs que se involucran en la actividad productiva y es parte de las políticas de expansión del gobierno. En este contexto el crecimiento por sí solo no es suficiente para asegurar el éxito empresarial. Es necesario contar con herramientas y métricas adecuadas para evaluar el desempeño y eficiencia de una PyME. A través de indicadores clave de gestión, los dueños y gerentes pueden obtener información precisa sobre diferentes aspectos de su negocio. Primero, las ventas son un indicador clave para evaluar el desempeño de una PyME. Analizar las tendencias de ventas, identificar cambios en la demanda y tomar decisiones basadas en datos le permite ajustar las estrategias de marketing, precios y distribución para maximizar los ingresos.

El concepto de inclusión financiera, según Pérez Caldentey y Titelman Kardonsky (2018) puede abordarse desde la perspectiva de la oferta, dado que son las PyMEs, que ante una falta de cumplimiento de las condiciones básicas no alcanzan a desarrollar las herramientas, conocimientos y estrategias necesarios para una adecuada toma de decisiones. Si bien el origen de la falta de inclusión se puede desarrollar desde esta perspectiva, es una realidad, que analizan los autores, de que la misma también se ve afectada por la demanda, en el sentido que, tanto actores públicos como privados son los responsables de llevar a cabo la toma de decisiones macroeconómicas que propician o no un contexto para la inclusión.

La carencia de inclusión financiera (o falta de acceso a servicios bancarios) se origina debido a una barrera que dificulta entrar al sistema financiero. Esta barrera es principalmente una cuestión de precios, como tasas de interés, y condiciones que no están directamente relacionadas con los precios. La exclusión financiera se produce cuando las instituciones financieras ofrecen financiamiento a costos excesivamente altos y con condiciones demasiado restrictivas que van más allá de los aspectos de precio.

Esta limitación se justifica mediante el concepto de fallas de mercado. Estas fallas son intrínsecas al funcionamiento del sistema y obstaculizan la distribución eficiente de los recursos. Estas deficiencias se pueden clasificar en cuatro categorías principales: bienes públicos y efectos externos, economías de escala crecientes, monopolios naturales y asimetrías de información. En el contexto de la inclusión financiera, la falla de mercado relevante es la asimetría de información, ya que esta situación conduce a la restricción del

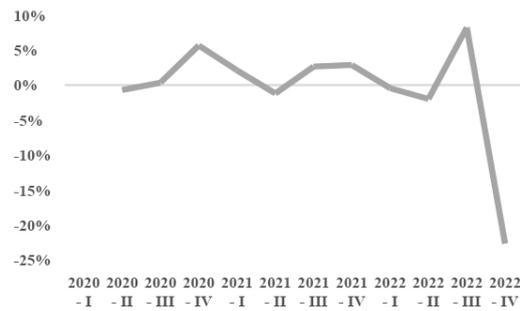
crédito y, por ende, a la imposibilidad de que las pequeñas y medianas empresas accedan al sistema financiero y obtengan crédito.

En cuanto a las estadísticas que rodean a la inclusión financiera de Ecuador, el Banco Central de Ecuador emite estadísticas de inclusión financiera de manera anual, en el octavo informe. En dicha tabulación de información se define a la inclusión financiera como un elemento de estabilidad financiera, social y económica, que busca que la población más vulnerable pueda acceder y hacer uso de las Unidades Operativas del sistema financiero nacional de una manera responsable. En esta definición intervienen diferentes pilares de inclusión que se relacionan con, el acceso, el uso, la calidad y el bienestar. En cuanto al acceso este se define, según el Banco Central de Ecuador (2023) como la capacidad que tienen las empresas del país para acceder a los productos y servicios financieros, que son considerados como barreras. En cuanto al uso, la institución lo define como la adquisición y frecuencia en que se utilizan los diferentes productos que se encuentran disponibles en el mercado y en las instituciones financieras que forman parte del sistema financiero. En cuanto a la calidad de la inclusión financiera, este pilar se relaciona con la característica de los productos y servicios desde la relación que genera con los usuarios y las entidades financieras. Por último, se encuentra el pilar del bienestar el cual menciona los efectos sobre la calidad de vida de quienes acceden a los instrumentos de financiamiento y la productividad que estos generan en las empresas.

En cuanto a la situación que enfrenta el país se tiene que existe un total, para el año 2022, de 24 entidades financieras que tienen la estructura societaria de banco privado, 210 entidades financieras bajo la modalidad de cooperativas de ahorro y crédito, 4 mutuales y 2 entidad de banca pública ( BanEcuador y Corporación Financiera Nacional) En el siguiente Gráfico 1 se presenta la evolución del uso de los productos financieros, entendidos como aquellos de depósito los que se realizan a plazo, de ahorro y de cuentas corrientes. Mientras que en relación con los instrumentos de crédito se encuentran aquellos regulados por la Resolución 603-2020 F.

Gráfico 1: Variación porcentual del uso de empresas a nivel nacional

*Propuesta de guidelines financieros que pueda servir de guía para la gestión financiera en las PyMEs en el Ecuador 83*



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

Al analizar la evolución de uso se puede observar cómo, en el cuarto trimestre disminuyó el uso de los instrumentos para las empresas a nivel nacional, en un 23%. Este mismo comportamiento también resulta visible cuando se analizan los productos financieros activos, donde la caída alcanza un total del 16%. Si bien no es el objetivo de esta investigación indagar sobre el motivo que se encuentra detrás de la caída, sino explicitar a partir de lo observado una guía de recomendación sobre el uso, se puede apreciar que la caída puede ser un síntoma de una falta de gestión de los instrumentos desde el punto de vista del impacto que tiene la deuda en la gestión de los beneficios de las PyMEs.

En cuanto al uso de los recursos financieros teniendo en consideración el tipo de institución en el que se utilizan se tiene el siguiente Gráfico 2, que los instrumentos que mayor frecuencia relativa se encuentra son aquellos accesible en los bancos privados, seguido por las cooperativas de ahorro y de crédito, que agrupa en conjunto con el primero el 75% del uso para la inclusión financiera.

Gráfico 2: Uso de instrumentos por tipo de institución considerada

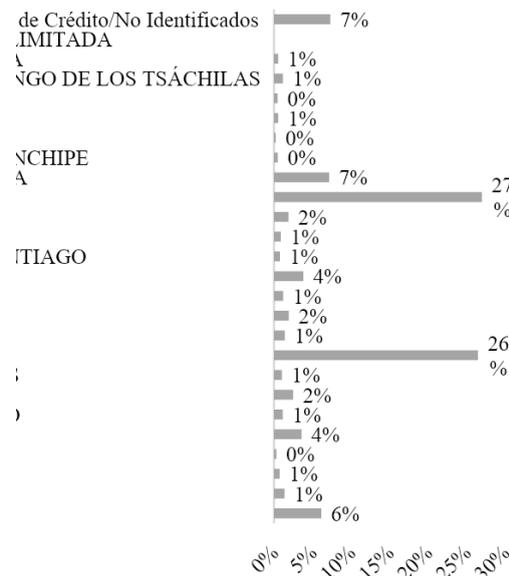


Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

El análisis de la realidad que enfrentan las PyMEs de Ecuador en el acceso a la inclusión financiera también resulta diferente en función de la provincia en que se encuentra

ubicada la PyME, ya que en el Gráfico 3 se observa que, el mayor porcentaje de empresas que pueden definirse como incluidas financieramente son las que se encuentran en las provincias de Pichincha, Guayas, Tungurahua con un 27%, 26% y 7% respectivamente, entre las tres primeras.

Gráfico 3: Distribución geográfica de la inclusión financiera en Ecuador, por provincias.



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

**b. La gestión financiera**

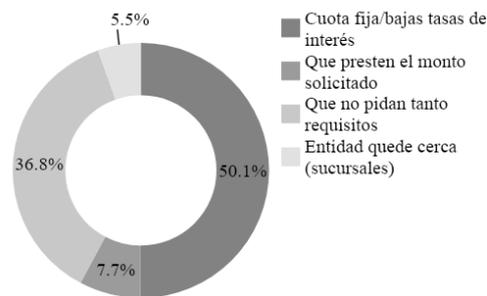
Mallette (2006) argumentó que la estrategia financiera de una organización es crucial para las empresas que deben ser evaluadas y adaptadas a las estrategias operativas. Mallette (2006) corroboró que la evaluación de estrategias financieras debe ser consistente con las operaciones, necesidades y especificidad de un negocio. Por lo tanto, la estrategia financiera debe ser objeto de un estudio sustancial porque está estrechamente relacionada con las decisiones financieras que tomará la empresa, en particular las decisiones de inversión, financiación y participación en los beneficios. Las condiciones en las pequeñas empresas serán diferentes de las condiciones en las grandes empresas en términos de estrategias financieras. Estas estrategias tienen potencialmente un impacto directo en el desempeño de una empresa con respecto a los valores.

En este mismo abordaje Svatošová (2019) afirma que la estrategia financiera se define como un conjunto relativamente coherente e interconectado de objetivos, criterios y reglas financieros estratégicos que subyacen a dicha planificación. las herramientas de la estrategia financiera: análisis financiero, planificación, optimización de la estructura financiera, criterios

financieros para evaluar la eficacia de la toma de decisiones gerenciales, gestión del flujo de caja, gestión de cuentas por cobrar y pasivos, elaboración de presupuestos, control. La estrategia financiera, es una rama separada y un tipo de estrategia funcional, es una parte integral de la estrategia corporativa y comercial.

En materia de una encuesta realizada por el Banco Central de Ecuador (2022) se tiene que las principales variables que resultan un obstáculo para las PyMEs son en un 50,1% las cuotas fijas y bajas tasas de interés como el principal. Mientras que el segundo obstáculo son los requisitos que solicitan desde el lado de las entidades.

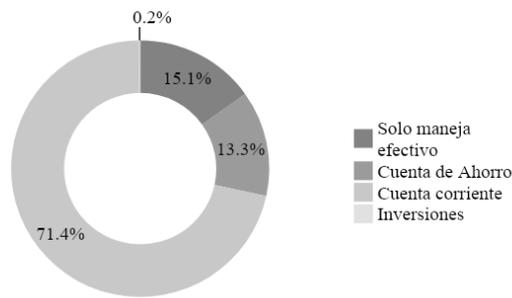
Gráfico 4: Principales obstáculos para el acceso al sistema financiero



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

Más allá de los obstáculos mencionados anteriormente, en relación con las decisiones financieras de gestión de recursos se tiene las herramientas más utilizadas son; en un 71,4% el instrumento más utilizado es la cuenta corriente, mientras que sigue, en porcentaje de participación, el uso de efectivo en un 15,1%. Por último, se tiene que en un porcentaje del 13,3% el uso de la cuenta de ahorro para finalizar en un porcentaje del 0,2% tan sólo en inversiones.

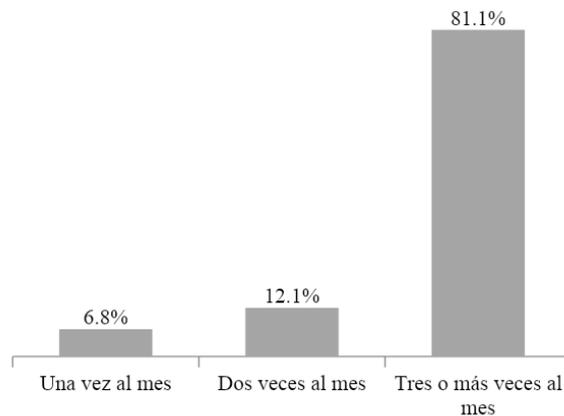
Gráfico 5: Instrumentos utilizados



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

Una vez identificado los instrumentos más utilizados, sobre el total del 85% que utilizan cuentas de ahorro, corriente o inversiones, como instrumentos financieros del sistema financiero, el 81,1% lo utiliza entre tres o más veces al mes.

Gráfico 6: Frecuencia de uso de los principales



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

Una vez identificada la gestión de los instrumentos financieros como gestión financiera se indagó respecto a los motivos por los que se utiliza el ahorro dentro de la organización. En la Tabla 1 se repasa dicha información tanto en frecuencia absoluta como en frecuencia relativa.

Tabla 1: Motivos por los que se ahorra dinero en las empresas de Ecuador

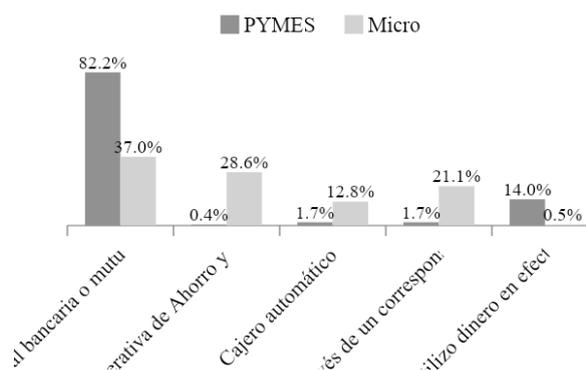
Motivo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Iniciar otro negocio	16	6,7%
Atender emergencias	167	69,6%
Para pagar deudas del negocio	57	23,8%
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

En una visión crítica de cómo se gestionan los recursos para el caso de las empresas de Ecuador, se observa que los ahorros que realiza el negocio son para atender emergencias, en el 69,6% y tan solo en un 6,7% para iniciar otro negocio. Este último hallazgo pone de manifiesto que toda disponibilidad de dinero para el dueño de una organización se circunscribe a que este disponga de ayuda de una fuente externa de la empresa, debido a que las previsiones para la apertura de un nuevo negocio no provienen del autofinanciamiento.

Al momento de requerir dinero para el negocio, se realizó una distinción respecto de las PyMEs y de las microempresas que formaron parte de la encuesta realizada por el Banco Central de Ecuador. En el Gráfico 7 se resume que, en el caso de las PyMEs el 82,2% utiliza fondos de sucursales bancarias o mutualistas, cuando requiere efectivo, mientras que 14% afirmó no utilizar dinero en efectivo. Si se analiza el tamaño de empresa micro se observa que el uso de efectivo en primer lugar es mayor, ya que solo el 0,5% no lo utiliza, pero la distribución de las fuentes es más heterogénea. El 37% obtiene los fondos de sucursales bancarias o mutualistas, el 28,6% en cooperativas de ahorro y crédito, el 21,1% a través de algún tercero que no pertenece a una entidad bancaria, mientras que el 12,8% lo hace por medio de un cajero automático.

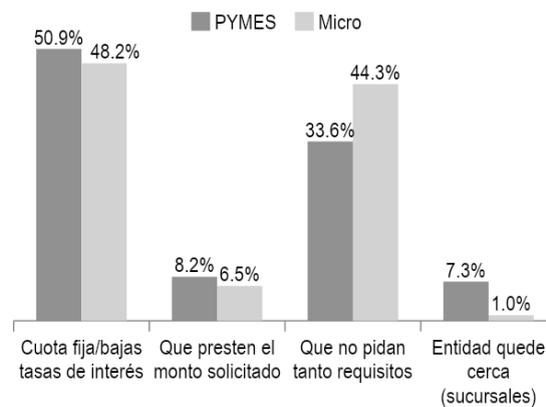
Gráfico 7 Origen los fondos



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

El análisis del gráfico anterior permite dar cuenta que, si bien las PyMEs han disminuido el uso de efectivo, lo que puede inferir que tienen mayor nivel de reconocimiento de las ventajas de diferentes instrumentos financieros en la gestión de sus recursos, en el caso de las microempresas la informalidad parece que aún se encuentran en un menor desarrollo. Las limitaciones de acceso a las fuentes financieras se muestran en el Gráfico 8 donde se puede observar que, si bien la distribución por tamaño de empresa denota que existe mayor requerimiento de ablandar los requisitos en el caso de las microempresas, los dos tamaños de empresa coinciden en la necesidad de bajar las tasas de interés en una proporción similar como principal limitante.

Gráfico 8 Criterios para la selección de productos financieros



Fuente: elaboración propia en base al Banco Central de Ecuador

### c. El rol del Estado

El rol del Estado es comprenderse desde la responsabilidad en la creación de un marco institucional que estimule el dinamismo y la capacidad de crecimiento. En este punto es que se encuentra la política económica como el motor para definir no sólo el marco institucional sino la aplicación del mismo y como reflejo de las intenciones del Estado de acompañar el crecimiento de un sector productivo.

Lavarello y Sarabia (2015) definen que la política industrial se engloba en el conjunto de políticas que se denominan económicas. Las políticas económicas en sí mismas surgen por el rol del Estado en la economía moderna, cuando el mismo se analiza desde el rol de las tres actividades que lleva a cabo en su intervención. La política no implica necesariamente

mejoras en la economía, pero no es ajena a las decisiones de esta, es decir, no toda política económica llevada a cabo por el Estado tendrá resultados positivos, pero si debe ser fijada con la intención de modificar algún aspecto de la realidad económica.

En este sentido también se justifica la intervención del Estado en la búsqueda del crecimiento puesto que genera una posibilidad de aplicación de política sobre las empresas que después se puede volcar en mayor inversión.

En relación con el acceso a financiamiento, el Estado tiene la responsabilidad primordial de crear un ambiente favorable, promoviendo la estabilidad y seguridad para las empresas. Esto implica simplificar los procedimientos para obtener licencias comerciales y ofrecer incentivos fiscales. Además, el Estado debe ampliar las oportunidades de crédito en condiciones favorables para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), permitiendo que aumenten su capital a través de canales financieros tanto formales como informales. Esto podría incluir esquemas de garantía, fondos de arrendamiento y capital de riesgo.

En segundo lugar, determinadas categorías de negocios, especialmente aquellos tradicionales en economías frágiles, necesitan la protección gubernamental. Esto podría lograrse mediante leyes y regulaciones que fomenten soluciones mutuamente beneficiosas.

En tercer lugar, el fomento de asociaciones de apoyo mutuo entre las PyMEs o entre estas y grandes empresarios locales o internacionales se convierte en un factor esencial para prevenir el monopolio en el sector comercial. Estas prácticas son cruciales para expandir de manera eficiente la participación en el mercado y la gestión empresarial. De esta manera, las PyMEs pueden competir a nivel nacional e internacional de manera efectiva.

En cuarto lugar, es responsabilidad del gobierno mejorar la capacitación de las PyMEs en áreas como emprendimiento, gestión, administración y conocimientos específicos para el desarrollo de negocios. Asimismo, el gobierno debería permitir la aplicación práctica de los resultados de esta capacitación a través del desarrollo de asociaciones piloto, conectando la teoría con la práctica empresarial.

La importancia del rol del Estado también debe de comprenderse desde la inclusión de servicios financieros digitales, según Rasheed et.al (2019) debido a que las PyMEs juegan un papel importante en la reducción de la pobreza y la generación de empleo, por lo que los expertos consideraron este sector como motor del crecimiento económico. Sin embargo, el acceso a la financiación en los países en desarrollo es uno de los principales problemas en el desarrollo del sector de las PyMEs, así como un obstáculo para el crecimiento económico. Las instituciones financieras bancarias y no bancarias muestran un comportamiento reticente a la

hora de otorgar financiamiento a las PyMEs y el tema es más severo en las economías emergentes.

Rasheed et.al (2019) mencionan que el papel de los servicios microfinancieros digitales para mejorar el acceso de las pymes a la financiación y, por lo tanto, permitir un mercado financiero más inclusivo para las pymes, especialmente en el contexto de economías emergentes y en desarrollo. El estudio concluye que, para fortalecer el sector de las PyMEs para el crecimiento económico, es importante reducir aún más el costo del uso de los servicios financieros digitales, en el cual el Estado juega un papel primordial, para aumentar la cartera de productos financieros en las plataformas digitales.

#### **d. Guideline**

Con el objetivo de desarrollar la gestión activa de una guía de acciones para implementar en las PyMEs de Ecuador, en base a la necesidad que estas generan para el crecimiento es que se propone que se sigan los siguientes tres pasos para establecer una estrategia financiera exitosa sobre la base de los estudios de Mallette (2006);

- Paso 1: establecer una estructura de capital financiero-adeuada, luego de lo cual se determinaría la magnitud de su excedente de efectivo
- Paso 2: comprender si una empresa está infravalorada o sobrevalorada en el mercado, examinando las expectativas de crecimiento, márgenes, inversiones y otras medidas financieras de los inversores;
- Paso 3: desarrollar una estrategia financiera, que se propondrá a la Junta para su aprobación, asegurando que las operaciones de la empresa estén suficientemente financiadas, que se logre el equilibrio financiero y que su creciente reserva de efectivo se utilice adecuadamente.

Una vez aplicados estos tres pasos, la estrategia financiera que se propone como base para la gestión financiera incluye doce principios sobre los cuales se puede alcanzar una efectiva aplicación del marco de FP&A la Asociación de Profesionales de Contabilidad, Finanzas y Negocios mencionan;

- P1: Desarrollar un plan estratégico a largo plazo e identificar iniciativas y proyectos/planes específicos para ejecutarlo.
- P2: Identificar los recursos necesarios para implementar proyectos/planes y ponerlos en el presupuesto.

- P3: Comprender cómo los planes operativos impulsarán los resultados financieros y monitorearán el progreso de esos planes.
- P4: Identifique rápidamente las razones comerciales detrás de las variaciones financieras entre el plan y el real.
- P5: Hacer ajustes en el curso cuando se atrasa en las metas financieras u operativas.
- Principios de rendición de cuentas: construcción de una cultura de rendición de cuentas
- P6: Poner en cascada los objetivos operativos financieros y no financieros de la organización hacia objetivos más específicos.
- P7: Responsabilizar a las personas por la entrega de resultados financieros y vincularlos a incentivos financieros.
- P8: Responsabilizar a las personas por la entrega de resultados operativos y vincularlos a incentivos financieros.
- Principios avanzados: llevar FP&A al siguiente nivel
- P9: Identifique qué impulsa el éxito comercial y desarrolle indicadores clave de rendimiento (KPI) Key Performance Indicators, para esos impulsores.
- P10: Establecer objetivos a largo y corto plazo para los KPI.
- P11: Desarrollar iniciativas y proyectos operativos para alcanzar los objetivos de KPI
- P12: Monitorear resultados de KPIs y vincular a incentivos financieros.

Según Alexander (2018), las recomendaciones hechas por la asociación se enmarcan en la idea de que las funciones de Planificación y Análisis Financiero (FP&A) son vitales para el éxito de las organizaciones, especialmente debido a las limitaciones que presenta el enfoque tradicional en la medición del desempeño financiero de una empresa. El autor señala diversas deficiencias en relación con los beneficios de esta nueva perspectiva de aplicación.

Una de las principales limitaciones que aborda el autor se relaciona con los períodos contables que suelen utilizarse al analizar los informes financieros, los cuales tienden a ser mensuales, trimestrales o anuales. Estos períodos son establecidos y distribuidos desde la perspectiva de los gerentes para supervisar los resultados. Sin embargo, esta forma de análisis resulta estática, ya que se enfoca en indicadores financieros como los márgenes brutos y netos, sin considerar indicadores que reflejen el comportamiento crítico de los procesos que conducen a los valores observados. En otras palabras, no busca identificar tendencias que puedan indicar la necesidad de corregir un proceso, sino que se centra en el resultado final.

Por lo tanto, es necesario utilizar herramientas que permitan incorporar esta característica distintiva del enfoque de la FP&A. Esto implica observar el desarrollo de las acciones para establecer la planificación, implementar correcciones y llevar a cabo el control, en lugar de simplemente evaluar los resultados.

### **Discusión**

La motivación principal de la investigación es contar con un guideline para las PyMEs de Ecuador en materia de gestión financiera implicó el análisis del estado de situación actual de estas en el entorno macroeconómico del país, como así también sobre la base de la teoría académica detrás.

Los principales hallazgos demostraron una falta de inclusión financiera como primera barrera de acceso al financiamiento y la no disposición de una gestión financiera activa. Algunos de los problemas teóricos relevados como consecuencia son, las carencias en lo que respecta a la contabilidad y la divulgación de información por parte de las pequeñas y medianas empresas complican la evaluación del riesgo al conceder préstamos, agravando las cuestiones relacionadas con la selección adversa y el riesgo moral. En este contexto es que se propuso no sólo la consecución de tres pasos activos para la inclusión financiera y 12 pasos de FP&A sino también la necesidad de contar con un rol activo por parte del Estado en la gestión de los recursos desde el lado de la oferta de servicios financieros.

### **Lista de referencias**

Aguayo, A. J. M., & Aros, P. A. V. (2023). 17. Financial inclusion, microfinance, and financial education in Latin America. *Escalation Management in International Crises: The United States and its Adversaries*, 316.

Aguilar Parra, A. B. (2015). Políticas de acceso para el crédito de las PYMES. *Sistema financiero*. No hay ninguna fuente en el documento actual.

Alexander, J. (2018). *Financial planning & analysis and performance management*. John Wiley & Sons.

Bohórquez Medina, N. M., López Cajas, A. S., & Castañeda Vélez, L. (2018). Fuentes de financiamiento para PYMES y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (septiembre).

Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Krishnan, V. S. (2006). *Corporate finance* (Vol. 8). Boston et al.: McGraw-Hill/Irwin.

de Araújo Lima, P. F., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.

Dzinkowski, R. (2020). Maximizing FP&A assets. *Strategic Finance*, 102(4), 40-45.

Espinoza, X. P. G. (2023). The administration of SMEs in Ecuador: growth analysis and indicators. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 3240-3252.

Kostini, N., Sam', N. A., & Raharja, un J. (2019). *Financial strategy of small and medium businesses on the creative industry in Bandung, Indonesia. International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 12(2), 130.

Lavarello, P. y Sarabia, M (2015). *La política industrial en la Argentina durante la década de 2000*. Serie Estudios y Perspectivas - Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, N° 45 (LC/L.4142; LC/BUE/L.224), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Mallete, F. (2006). A Framework for Developing Your Financial Strategy. *Corporate Finance Review*, 10(5), 11-20.

Pavón, L. (2016). *Inclusión financiera de las PyMEs en el Ecuador y México*. Cepal.

Pérez Caldentey, E., & Titelman Kardonsky, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Cepal.

Pesqué-Cela, V., Tian, L., Luo, D., Tobin, D., & Kling, G. (2021). Defining and measuring financial inclusion: A systematic review and confirmatory factor analysis. *Journal of International Development*, 33(2), 316-341.

Rasheed, R., Siddiqui, S. H., Mahmood, I., & Khan, S. N. (2019). Financial inclusion for SMEs: Role of digital micro-financial services. *Review of Economics and Development Studies*, 5(3), 571-580.

Salazar, P. D. R. (2016). Gestión financiera en PyMEs. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596.

Shofawati, A. (2019). The role of digital finance to strengthen financial inclusion and the growth of SME in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 389-407.

Siguenza-Guzman, L., & Jadan-Avilés, D. (2022, April). Textile Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Layout Dynamics in the Ecuadorian Context. In *Applied Technologies: Third International Conference, ICAT 2021, Quito, Ecuador, October 27–29, 2021, Proceedings* (p. 265). Springer Nature.

Svatošová, V. (2019). Proposal and simulation of dynamic financial strategy model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(1), 84-101.

Tharmini, T., & Lakshan, A. M. I. (2021). *Impact of Financial Management Practices on Performance of Small and Medium Enterprises—Legitimacy Theory Perspectives*.

Watson, G. E. H. (2004). A situational analysis of entrepreneurship mentors in South Africa. Master's dissertation, University of South Africa, South Africa.