

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>

## **Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones**

### **Financial indicators for management control in organizations**

Pedro José Rojas-Díaz

[pedro.rojas@uautonoma.cl](mailto:pedro.rojas@uautonoma.cl)

Universidad Autónoma de Chile, Talca, Maule  
Chile

<https://orcid.org/0000-0002-6626-6659>

Ema Inés Gómez-Mora

[ema.gomez@uautonoma.cl](mailto:ema.gomez@uautonoma.cl)

Universidad Autónoma de Chile, Talca, Maule  
Chile

<https://orcid.org/0009-0001-8116-3500>

Miseldra Josefina Gil-Marín

[miseldra.gil@uautonoma.cl](mailto:miseldra.gil@uautonoma.cl)

Grupo de Investigación Estudios Avanzados en Gestión Organizacional de la  
Universidad Autónoma de Chile, Santiago, Metropolitana  
Chile

<https://orcid.org/0000-0003-2553-5020>

Recepción: 15 de abril 2023

Revisado: 23 de junio 2023

Aprobación: 01 de agosto 2023

Publicado: 15 de agosto 2023

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue describir los indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. El estudio se desarrolló desde el paradigma cuantitativo, además se enmarcó desde un diseño documental-bibliográfico, mediante la indagación, recolección y análisis crítico documental y referencial bibliográfico, basándose en la exploración metódica, rigurosa y profunda de diversas fuentes documentales tales como investigaciones científicas, artículos y trabajos arbitrados, tesis, entre otros. Describiendo los hallazgos encontrados, permitiendo desarrollar el corpus teórico en relación al tema de estudio. Se concluye que, los indicadores financieros deben estar presentes en la gestión de organizaciones como políticas y en el marco de la misión y visión; además dentro de la planificación del desarrollo eficiente que busca ofrecer un servicio de calidad, indiferentemente del tipo de organización. Lo que contribuye a un mejor manejo de las finanzas para generar las ganancias y poder invertir en nuevos productos o servicios.

**Descriptor:** Finanzas; gestión; organización. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The general objective of the research was to describe the financial indicators for management control in organizations. The study was developed from the quantitative paradigm, it was also framed from a documentary-bibliographic design, through the inquiry, collection and critical documentary and bibliographic reference analysis, based on the methodical, rigorous and deep exploration of various documentary sources such as scientific research, articles and refereed papers, theses, among others. Describing the findings found, allowing the development of the theoretical corpus in relation to the subject of study. It is concluded that financial indicators should be present in the management of organizations as policies and in the framework of the mission and vision; also within the planning of efficient development that seeks to offer a quality service, regardless of the type of organization. This contributes to a better management of finances to generate profits and be able to invest in new products or services.

**Descriptors:** Finance; management; organization. (UNESCO Thesaurus).

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones constituyen un gran aporte en el desarrollo social y económico de un país, conformadas por un grupo de personas que trabajan en coordinación, para hacer cumplir los objetivos que se plantean a fin de ofrecer un bien o servicio que satisfaga las necesidades colectivas, además de la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y lograr resultados, para ser sostenible en el largo plazo, también debe hacer una contribución positiva a la sociedad.

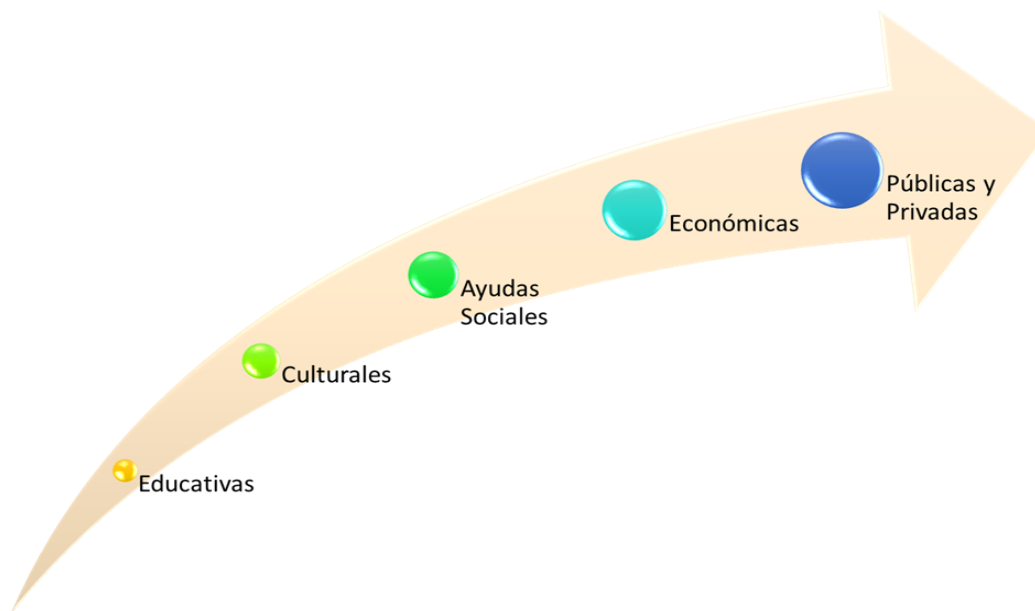
En este sentido, el control de gestión constituye uno de los procesos que contribuye a un óptimo desarrollo de las organizaciones, además de establecer los parámetros basados la misión y visión, permitiendo la planificación con sentido de eficiencia y valor, por ello el control de gestión se convierte en un requisito clave para la eficacia organizacional.

En este orden de ideas, las organizaciones, también comúnmente denominadas corporaciones, empresas o instituciones sociales, se ven afectadas por procesos de cambio social, que en épocas primitivas eran muy lentos porque se desarrollaban durante un largo período de tiempo; luego, con el desarrollo de las sociedades feudales y capitalistas, el desarrollo se aceleró; los cambios posteriores hacia el imperialismo, el capitalismo y el socialismo fueron más permanentes. (Ropa-Carrión y Alama-Flores, 2022).

Por ello, el control de gestión de organizaciones debe promover la difusión de la estrategia, vincular el proceso estratégico con la gestión de procesos organizacionales, crear un control dinámico y prospectivo, brindar la oportunidad de mejorar el proceso de toma de decisiones, vincular tres estrategias (Estratégico, táctico y operativo) y en los diferentes niveles de la organización. (Medina León et al., 2021). Previendo los diferentes factores tanto externos e internos, que puedan afectar el desarrollo sostenible de la organización desde el punto de vista económico y social. En tal sentido, la forma correcta en la que una empresa u organización gestiona sus recursos es muy importante porque es significativo para su longevidad y buen desempeño en el mercado, pues una mala planificación o asignación de recursos puede generar desequilibrios o pérdidas

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

financieras. (Díaz-Rivera & Arias-Collaguazo,2022). Uno de los recursos de gran importancia es el económico, el cual va a contribuir en la planificación de las diferentes inversiones, compras, pagos, entre otros, lo que dinamiza el comportamiento organizacional.



**Figura 1.** Tipos de organizaciones.  
**Elaboración:** Los autores.

Al respecto, el propósito del análisis de la información financiera es identificar ciertos desequilibrios de solvencia y liquidez de la organización provocados por la política financiera interna de la empresa y el trabajo insuficiente en las áreas de estrategia, producción y resultados financieros, además de determinar las condiciones de operación, tales como solvencia, eficiencia, endeudamiento, desempeño y rentabilidad. (Garcés Cajas,2019). Por tanto, el análisis de la información financiera busca simplificar, facilitar e interpretar los datos que componen los estados financieros, obteniendo información más comprensible y reducida. (Narea Chumbi & Guamán Tenezaca, 2021, p.2).

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

En este sentido, los indicadores financieros cooperan en el control de gestión de organizaciones, contribuyen al análisis de las finanzas estudiando el pro y los contras de la administración de los diferentes recursos que constituyen el capital de la organización. Al realizar un análisis financiero, es importante considerar las opciones de financiamiento y comprender la situación financiera del período anterior para poder tomar una decisión adecuada basada en los resultados de las consideraciones de desarrollo. (Valle Núñez, 2020).

Las finanzas incluyen el conjunto de principios, métodos y procedimientos utilizados para transformar la información reflejada en los estados financieros de una empresa en información de proceso que puede usarse para tomar decisiones. Al igual que otras funciones comerciales, la sección de finanzas es una característica deseable de todo tipo de organizaciones. (Rodríguez-Pillaga et al., 2022). Por lo tanto, se debe contar con indicadores financieros, que permitan analizar y tomar decisiones en beneficio de la organización. Los instrumentos financieros se refieren a un conjunto de herramientas básicas que permiten una comprensión global de la situación financiera y de la situación económica para comprender los activos y pasivos de una empresa, así como los ingresos y gastos, como por ejemplo la previsión a nivel financiero. (Huacchillo Pardo et al., 2020). De allí, la necesidad del análisis financiero que es la evaluación de una empresa con base en datos obtenidos de estados financieros y datos históricos para planes de largo, mediano y corto plazo, es útil para las empresas porque les permite comprender sus puntos de prueba y de esta manera realice la desviación de evaluación correcta para obtener todos los beneficios. (Barreto Granda, 2020).

En este orden de ideas, la selección de indicadores clave generalmente se realiza utilizando métodos estadísticos y econométricos basados en un conjunto de cifras clave que se utilizan comúnmente o que se consideran más relevantes en estudios previos; el análisis de indicadores es una de las herramientas más utilizadas como técnica para evaluar la situación financiera de una organización. (Gómez-García et al., 2021).

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

El indicador compara dos cantidades de información. Una acción se puede calificar en función de cómo se interpreta y se pueden realizar análisis más profundos en las áreas donde se cree que hay desviaciones. Podrían ser valores, unidades, índices, series estadísticas o cualquier otra cosa. Sirven como factores determinantes para determinar si la misión, los objetivos y las metas de un proceso en particular se han logrado y cumplido.

Entre la utilidad que tienen los indicadores financieros, de acuerdo al autor Ruiz Montaña. (2021) de describen a continuación:

- Los indicadores son datos en esencia cuantitativos, que permiten conocer cómo se hallan las cosas relacionadas con cualquier aspecto de la verdad que es de interés conocer. (p.8)
- Los indicadores pretenden simplificar la explicación y especificación de un sistema, proceso o situación, efectivamente, permiten evaluar, de forma fácil y fiable, los puntos complicados de un proceso organizacional. (p.9)

De acuerdo a los argumentos desarrollados, las organizaciones requieren contar con instrumentos que les permitan tomar las decisiones correctas en el tiempo preciso, con el fin de alcanzar el éxito y poder hacer frente a las adversidades que se puedan presentar, en el contexto interno y externo. Estas herramientas financieras permiten monitorear los resultados esperados en la empresa, con el ánimo de diseñar las estrategias suficientes para mejorar, si es el caso, o lograr un desempeño superior. (Correa-García et al.,2018, p.132).

Diversos estudios han analizado el impacto de los sistemas de control de gestión en el desempeño organizacional y los han establecido como un conjunto de procesos que utilizan las empresas para validar las tareas realizadas y alcanzar sus objetivos, los cuales deben estar representados por los órganos de administración creados por la empresa. (Cabana et al., 2020).

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

Por lo tanto, el tema de investigación propuesto es muy importante, planteándose como objetivo general describir los indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones.

## METODO

El estudio se desarrolla desde el paradigma cuantitativo, además se enmarcó desde un diseño documental-bibliográfico, mediante la indagación, recolección y análisis crítico documental y referencial bibliográfico, basándose en la exploración metódica, rigurosa y profunda de diversas fuentes documentales tales como investigaciones científicas, artículos y trabajos arbitrados, tesis, entre otros. Describiendo los hallazgos encontrados, permitiendo desarrollar el corpus teórico en relación al tema de estudio. En este sentido, la investigación documental se encuentra exclusivamente en la recolección de información en diversas fuentes. (Palella y Martins,2012).

## RESULTADOS

Desde el análisis de los argumentos desarrollados y en la implementación del método planteado por los investigadores, se muestran a continuación los resultados obtenidos.

**Cuadro 1.**  
Indicadores financieros y gestión.

<b>Autor(es)</b>	<b>Investigación</b>	<b>Resultados</b>
Ropa-Carrión, y Alama-Flores. (2022).	Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción.	<b>Definición</b> Etimológicamente, administrar significa realizar o gestionar tareas; o liderar, dirigir o instruir a un grupo de personas para lograr los objetivos de una organización o negocio, es decir, realizar una serie de acciones estratégicas predeterminadas

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

		<p>con la participación de una comunidad de colaboradores para lograr la organización o negocio. La gestión como proceso integrado permite que todos los involucrados participen en el proceso de diagnóstico, planificación y formulación de actividades relacionadas con la visión y misión de la organización.</p> <p>En este sentido, la dirección desarrolla el proceso de forma unificada y asume el cumplimiento personal de los integrantes de los proyectos de la organización.</p> <p>También involucra a un grupo de personas que definen objetivos comunes, organizan, formulan y determinan recursos humanos, necesidades técnicas y financieras.</p>
<p>Párraga Franco, Pinargote Vázquez et al. (2021).</p>	<p>Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Definición e importancia</b></p> <p>Los indicadores financieros son herramientas de gestión que reflejan la información obtenida de los balances contables, y su uso adecuado puede ayudar en la toma de decisiones.</p> <p>Los indicadores de gestión representan una expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de los procesos, y sus dimensiones comparadas</p>



Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

		<p>con los niveles de referencia pueden identificar signos de desviación, resultando en acciones preventivas o correctivas, según sea el caso.</p> <p>La importancia del análisis financiero radica en la aplicación de estrategias para visualizar la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad en los negocios y evaluar el desempeño de la empresa.</p> <p>La herramienta facilita la toma de decisiones en la planificación de acciones identificando las fortalezas y debilidades de la organización de la empresa en comparación con otras.</p>
<p>Rivera Godoy et al. (2020).</p>	<p>Análisis del desempeño financiero de la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Características</b></p> <p>Pueden evaluar el crecimiento, la eficiencia en la utilización de activos, la eficiencia en la gestión de gastos operativos y financieros y el apalancamiento financiero como factores que influyen en la eficacia de las inversiones para lograr rentabilidad y creación de valor.</p> <p>Las empresas utilizan información contable para medir y evaluar su desempeño financiero, y los indicadores</p>

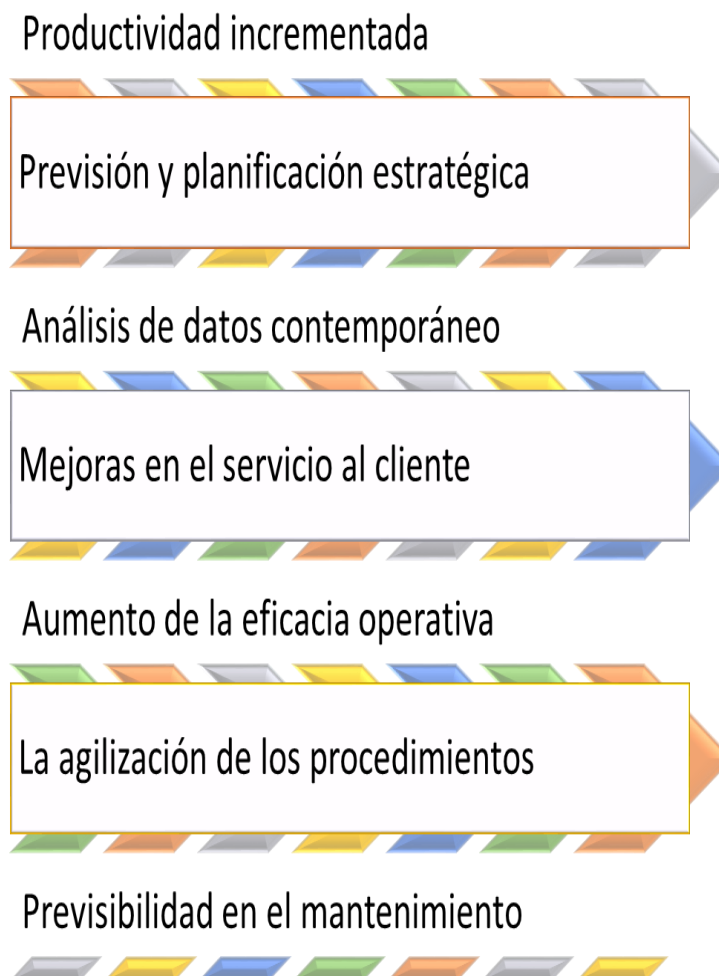
Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

		<p>financieros son una de las herramientas analíticas más conocidas; estos incluyen aquellos que miden el crecimiento, la eficiencia, la eficacia y la utilidad.</p>
<p>Cáceres Chasipanta. (2019).</p>	<p>Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Tipos</b></p> <p>Indicadores de cumplimiento: Límite de préstamos fiduciarios, Concentración crediticia, Reservas para préstamos incobrables, Cobertura de depósitos, Solvencia, Límite de gastos de captaciones. Calidad de activos: Índice de Morosidad mayor a 8 días, Índice de Morosidad mayor a 30 días, Incobrabilidad.</p> <p>Solvencia: Patrimonio comprometido por cartera en mora, Patrimonio comprometido por créditos clasificados adversamente.</p> <p>Gestión administrativa-Rendimientos y costos: Margen de intermediación, Eficiencia administrativa, Eficiencia operativa, Rentabilidad sobre activos productivos, Rentabilidad sobre activos netos promedio, Rentabilidad patrimonial.</p>

**Elaboración:** Los autores.

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

Los indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones constituyen las herramientas que permiten un análisis desde la visión numérica de la marcha de la organización contribuyendo a una toma de decisión que permite realizar los cambios de las debilidades y fortalecer los avances que producen beneficios. Recordemos que el control de gestión constituye uno de los elementos que hacen parte del proceso administrativo.



**Figura 2.** Beneficios de los indicadores financieros en el control de gestión de organizaciones.

**Elaboración:** Los autores.

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

En la siguiente figura se describen los beneficios que representan los indicadores financieros en el control de gestión de organizaciones, desde una orientación integral del análisis numérico que permite desde lo cuantitativo, mejorar los procesos de gestión, fortalecer el avance, reducir los costos, invertir y reinvertir en la producción de bienes y servicios, generar riquezas y bienestar para el talento humanos que forma parte de la organización.

## **CONCLUSIONES**

Luego del desarrollo de la investigación se puede concluir que los indicadores financieros deben estar presente en la gestión de organizaciones como políticas y en el marco de la misión y visión; además dentro de la planificación del desarrollo eficiente que busca ofrecer un servicio de calidad, indiferentemente del tipo de organización. Lo que contribuye a un mejor manejo de las finanzas para generar las ganancias y poder invertir en nuevos productos o servicios. Generando una administración sana con una visión de futuro con presencia de la eficiencia y eficacia.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Autónoma de Chile; por apoyar el desarrollo de la investigación.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Barreto Granda, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. [ Financial analysis: a substantial factor for decision making in a commercial sector Company]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. <https://n9.cl/ambwm>

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

- Cabana, S. R., Cortés, F. H., Contreras, F. A., & Vargas, V. F. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile. [ Influence of management control on public value generated in services under the ministry of economy, development and tourism, Chile]. *Información tecnológica*, 31(2),103-116. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
- Cáceres Chasipanta, C. A. (2019). Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato. [ Financial management indicators and their impact on decision making in the credit area of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. in the city of Ambato]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://n9.cl/5fc2u>
- Correa-García, J., Restrepo, S., & Castañeda, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. [ Financial indicators and their efficiency in explaining value generation in the cooperative sector]. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 129-144. <https://doi.org/10.18359/rfce.3859>
- Díaz-Rivera, L., & Arias-Collaguazo, W. (2022). Tendencia de las finanzas en la Iberoamérica. Revisión documental. [ Trends in finance in Ibero-America. Documentary review]. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 224-236. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.753>
- Garcés Cajas, C. (2019). Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa DISGARTA. [ Financial indicators for decision making in the DISGARTA Company]. Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://n9.cl/dpbcp>
- Gómez-García, S. L., Leyva-Ferreiro, G., Murillo-Mora, M. K., & Reyes-Espinosa, M. V. (2021). Indicadores financieros predictores de fracaso en cooperativas de servicios de transporte del Cantón Portoviejo (Ecuador). [ Financial indicators predictors of failure in transport service cooperatives in Portoviejo Canton (Ecuador)]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 644-663. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.39>
- Huacchillo Pardo, L., Ramos Farroñan, E., y Pulache Lozada, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. [ Financial management and its impact on financial decision making]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. <https://n9.cl/xexq0>

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G., Ricardo Cabrera, H., Pérez Campaña, M., & Noda Hernández, M. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. [ Contribution to management control and process management]. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), e1108. <https://n9.cl/3tqvq>
- Narea Chumbi, P., & Guamán Tenezaca, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. [ Application of Financial Indicators and Value Inducers as a Tool for Optimizing Strategic Business Decisions]. *Revista Economía y Política*, (34), 94-111. <https://n9.cl/xsztj>
- Parella-Stracuzzi, S. y Martins-Pestana, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. [Quantitative research methodology] Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. Caracas, Venezuela.
- Párraga Franco, S., Pinargote Vázquez, N., García Álava, C., & Zamora Sornoza, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. [ Financial management indicators in small and medium-sized companies in Ibero-America: a systematic review]. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(26),1-24. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Rodríguez-Pillaga, R. T., Ruiz-Alvarado, P. I., Ordoñez-Laso, A. L.- del-R., & Castillo-Castillo, D. C. (2022). Gestión Administrativa Financiera. [ Administrative Financial Management]. Fondo Editorial Fundación Koinonía, 9(1), 118. <https://n9.cl/xqsir>
- Ropa-Carrión, B., y Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. [ Organizational management: a theoretical analysis for action]. *Revista Científica de la UCSA*, 9 (1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Ruiz Montaña, J. (2021). Indicadores de evaluación financiera y su aplicabilidad en el sector comercial, rubro entretenimiento y recreación. Ciudad de Esmeraldas. [ Financial evaluation indicators and their applicability in the commercial sector, entertainment and recreation. City of Esmeraldas]. Tesis de Grado. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://n9.cl/0pae3>

Pedro José Rojas-Díaz, Ema Inés Gómez-Mora, Miseldra Josefina Gil-Marín

Valle Núñez, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. [ Financial planning is a key tool for achieving business objectives]. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://n9.cl/nfkqr>

©2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).