

# Las estrategias financieras como factor determinante en la competitividad empresarial

*Financial strategies as a determining factor in business competitiveness*

<https://doi.org/10.33262/rmc.v7i1.2332>

**María Belén Galarza Quishpe**<sup>1</sup>

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE  
[mbgalarza@espe.edu.ec](mailto:mbgalarza@espe.edu.ec)

**Andrés Santiago Zambrano Vaca**<sup>2</sup>

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE  
[aszambrano1@espe.edu.ec](mailto:aszambrano1@espe.edu.ec)

## RESUMEN

Los entornos comerciales que forman parte del ciclo del negocio cada día se van tornando inesperados, incongruentes e impredecibles. Las diversas disrupciones y cambios producidos por causas endógenas (planificación inexistente, sin rumbo organizacional y bajos niveles competitivos y gerenciales) o exógenas (pandemia, comportamiento de los mercados, decisiones gubernamentales, inflación) complejizan el desempeño competitivo, gerencial y rentable de las compañías. El objetivo de la investigación es determinar la incidencia de la planificación financiera como componente estratégico gerencial impulsora de la competitividad en organizaciones textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua en Ecuador, para la obtención de indicadores que contribuyan a las tomas de decisiones. El estudio es histórico-explicativo, de tipo descriptivo y documental. Las técnicas e instrumentos empleados se reducen al análisis de los estados financieros del año 2020, necesarios para realizar los cálculos y determinar los indicadores financieros y competitivos. Los resultados denotan que la fusión de los índices y los aspectos gerenciales y competitivos, contribuyen a la formación de alternativas gerenciales necesarias para tomar decisiones desde una visión cuantitativa y cualitativa, que conducen a la estructuración de ventajas competitivas necesarias para consolidar las operaciones del negocio. Las conclusiones señalan que existe una incidencia significativa entre las estrategias financieras y gerenciales, donde la integración de elementos como el liderazgo, en concordancia con los datos emanados de los estados financieros de las organizaciones textiles, generan alternativas viables para tomar decisiones acertadas con miras a cumplir el rumbo (visión, misión y valores) organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** *competitividad, gerencia, gestión estratégica, indicadores financieros, planificación financiera, toma de decisiones.*

## ABSTRACT

The business environments that are part of the business cycle every day become unexpected, incongruous and unpredictable. The various disruptions and changes produced by endogenous causes (non-existent planning, without organizational direction and low competitive and managerial levels) or exogenous (pandemic, market behavior, government decisions, inflation) complicate the competitive, managerial and profitable performance of companies. The objective of the research is to determine the incidence of financial planning as a strategic managerial component that promotes competitiveness in textile organizations in the Chimborazo, Cotopaxi and Tungurahua provinces in Ecuador, to obtain indicators that contribute to decision-making. The study is historical-explanatory, descriptive and documentary. The techniques and instruments used are reduced to the analysis of the financial statements for the year 2020, necessary to perform the calculations and determine the financial and competitive indicators. The results show that the merger of the indices and managerial and competitive aspects contribute to the formation of managerial alternatives necessary to make decisions from a quantitative and qualitative perspective, which lead to the structuring of competitive advantages necessary to consolidate business operations. The conclusions indicate that there is a significant incidence between financial and managerial strategies, where the integration of elements such as leadership, in accordance with the data emanating from the financial statements of textile organizations, generate viable alternatives to make correct decisions in order to comply the organizational direction (vision, mission and values).

**KEYWORDS:** *competitiveness, management, strategic management, financial indicators, financial planning, decision making.*

## INTRODUCCIÓN

La volatilidad de los entornos comerciales por las cuales han venido atravesando las organizaciones en los últimos 10 años, ha producido reacciones competitivas inmediatas debido a lo sorpresivo, discontinuos e impredecibles de las disrupciones económicas originadas por la globalización y las nuevas tecnologías (Blanco, 2017). Señala el autor que parte de la situación que las origina, es producto de las complejidades y transiciones endógenas causadas por la carencia de planificación (financiera y productiva), gestión (gerencial, estratégica, contable y organizacional), conocimiento, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, competencia, innovación y situaciones exógenas (como la pandemia-COVID-19), comportamiento del mercado, decisiones gubernamentales, competitividad e inflación que complican el desempeño productivo, rentable y gerencial de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas Guerrero et al. (2018) añaden que intrínsecamente la sistematización de los negocios trae consigo diversas transacciones que deben ser lideradas estratégicamente, con miras a fortalecer la eficiencia hacia el proceso de tomas de decisiones que acompañen a las organizaciones a sostenerse en el tiempo. Como complemento a los comentarios anteriores, es preciso destacar que dentro de ese compendio de operaciones es fundamental la planificación estratégica, la cual engloba

una serie de acciones que van desde análisis cuantitativos (gestión financiera/contable, calidad, producción, ventas, índices de rentabilidad y solvencia) como cualitativos (competitividad, gerencia, gestión estratégica, innovación, creatividad, productividad y talento humano) que empleados de forma cohesiva generan dimensiones gerenciales inconmensurablemente a nivel estratégico.

Para Galarza et al. (2020), todos los aspectos mencionados son relevantes, no obstante, declaran que el nivel de competitividad está supeditado en dependencia directa con los resultados esperados, es decir, existe una incidencia significativa en el desarrollo normal de las actividades del negocio. Asimismo, identifican aspectos estratégicos tales como: planificación financiera, desempeño laboral, liderazgo y calidad operacional que impulsan procesos productivos, permitiendo la oportunidad de diseñar ventajas competitivas. En este punto hacen énfasis los autores, que la no preparación de estrategias de contingencias, podrían limitar e inestabilizar las actividades normales y prospectivas de la organización.

En concordancia con lo anterior, Peña-Acuña (2021); Pilataxi (2020) y Camacaro (2017) dejan entrever que las empresas se han visto en la necesidad de enfrentar y contrarrestar retos gerenciales, financieros y operativos con la intencionalidad de encontrar respuestas acerca de las disrupciones que surgen producto de las debilidades, inestabilidad e incertidumbre que presentan actualmente algunos mercados. Para esto es necesario emprender actividades que impulsen el liderazgo, la innovación y la creatividad que en concordancia con el talento humano y las cifras emanadas de los estados financieros, se puedan plantear indicadores (cuantitativos y cualitativos) para tomar decisiones acertadas y sustentadas, que permitan proyectar metas que fortalezcan la sostenibilidad de los negocios.

En otro orden de ideas, esta investigación se llevó cabo en empresas ecuatorianas pertenecientes al ramo textil, ubicadas en las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua consideradas como el sector más importante dentro de la industria manufacturera, debido al aporte en la generación de plazas de trabajo y contribución a la economía nacional. A todas estas, es importante mencionar la postura de Lucero (2021) quien sostiene que a diferencia de otros sectores comerciales, un porcentaje considerable de firmas pertenecientes al sector textil, se atrevieron a diseñar estrategias (financieras y gerenciales) incorporándolas inclusive a los procesos (endógenos y exógenos), logrando obtener un nivel competitivo que a la larga consolidó ventajas competitivas y generó una filosofía de negocio que fortalecieron y estabilizaron las operaciones. En líneas generales es lo que el autor denomina resiliencia empresarial, ya que la actual crisis sanitaria (COVID-19) obligó a este tipo de empresas a reinventar su producción acorde a las necesidades del mercado, desarrollando trajes de bioseguridad, mascarillas y otros tipos de prendas asociadas a la problemática actual.

Toda esta situación condujo a emprender nuevos modelos de análisis gerenciales, donde se incluyen la interpretación de la información financiera (oportuna y fiable) arrojadas de los estados financieros (Estado de Situación Financiera-ESF y Estado de Resultados-ER) que se mezclan con actividades competitivas, para sustentar las tomas de decisiones basadas en dimensiones estratégicas gerenciales (liderazgo, innovación, creatividad,

motivación, trabajo en equipo, toma de decisión, competencias) sin perder de vista la visión, misión y los objetivos.

Con base a lo anterior Terán (2018) plantea la necesidad de emprender transformaciones operativas fundamentados con la integración de indicadores rentables, es decir, emplear índices financieros y estratégicos que permita tener alternativas bajo esquemas contables y de elementos que conforman a la gestión estratégica (productividad, competencia, innovación, creatividad, liderazgo), con la finalidad de ofrecer alternativas hacia las tomas de decisiones más allá de lo convencional. En relación con esto último Martínez (2015) señala que una estrategia es un plan de acción ejecutada por una persona denominada estrategia, que aprovecha una serie de situaciones (habilidades, experiencia, recursos, ambientes, debilidades, fortalezas) con la intención de emplear tácticas que conduzcan a la consecución de metas planteadas.

Para Porter (2016) la estrategia es el establecimiento de una situación o postura única y preciada, que encierra un contiguo diverso de actividades. Desde una visión organizacional, lo plantea como un aspecto relevante hacia las tomas de decisiones ejecutadas por el talento humano, el cual debe velar y gestionar con base al manejo de recursos de todo tipo, que deben ser empleados de manera eficiente y efectiva para dar cumplimiento con los objetivos establecidos. Por lo tanto, la estrategia desde esta mirada representa una opción para comprender al mundo globalizado empresarial, con el fin de sostenerse sólidamente en el mercado aprovechando las herramientas que poseen.

Por otro lado, la competitividad es entendida como la posibilidad que tienen las personas para lograr fases crecientes de bienestar, determinados por los niveles de productividad con las que se deben emplear los recursos (Labarca, 2007; Francés, 2008). Para Zamorano y Jaramillo (2019) la competitividad empresarial es la capacidad que tiene una compañía para posicionarse o aventajarse favorablemente, aprovechando los atributos tanto del producto/servicios, el comportamiento del mercado y los recursos con los que cuenta la organización. Es precisamente en este punto, donde Guerrero et al. (2018) señalan que se cimentan estrategias dinámicas que van en sintonía con la gestión financiera, para crear indicadores que coadyuven a sustentar los cambios y tomas de decisiones, que hasta pudieran estar respaldadas con la incursión de la tecnología y la innovación.

Por otro lado, la gerencia constituye para Drucker (1954) “un grupo distinto y prominente en la sociedad industrial. Ya no hablamos de capital y trabajo sino de gerencia y trabajo. Las responsabilidades del capital han desaparecido de nuestro vocabulario... oímos hablar en cambio de las responsabilidades de la gerencia” (p. 8). En este sentido, el gerente es considerado por el autor como un elemento dinámico y vivificante de todo negocio, que sin su guía los recursos productivos no podrían ser utilizados productivamente. Prácticamente es un sistema económico de competencia, enfocados hacia la calidad y desempeño de los gerentes para determinar el éxito de un negocio y; más aún, su sostenibilidad, porque constituyen una ventaja competitiva que puede generar una empresa dentro del ciclo del negocio.

Dentro del ciclo de la gerencia existen competencias que Camacaro (op. cit.) las vincula con el conocimiento técnico, habilidades, experticia y procesos que maneja el buen gerente. Entre las más destacadas señala:

- Dirección del talento humano: facultad de comunicar a los demás lo que se debe hacer, manteniendo el entusiasmo y dinamismo en cada trabajador, sin perder de vista el rumbo organizacional.
- Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo. Para que sea efectivo el liderazgo debe centrarse en el desarrollo del talento humano, empleando el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr mejores resultados. No se trata de ser simpático o comprensivo, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover las metas del negocio.
- Gestión y desarrollo del cambio empresarial: habilidad para manejar las transiciones y asegurar el éxito que acompaña a la competitividad y efectividad sosteniblemente.
- Desarrollo del personal: formación de competencias acordes a las responsabilidades, metas, capacidad e interés para fortalecer eficientemente actividades acordes a las realidades y actualizaciones de los entornos que envuelven a la organización.
- Trabajo en equipo: impulsar a los demás a trabajar de forma conjunta, sin perder de vista la visión, misión y objetivos gerenciales.

Estas competencias mencionadas, deben ser integradas por los análisis cuantitativos (estados financieros), para obtener indicadores mixtos de tipo gerencial y poder fusionarlos con lo cualitativo (liderazgo, innovación, creatividad, motivación, autocontrol, orientación al cliente, pensamiento estratégico, bienestar laboral, filosofía de negocio). De esta manera, se pueden desarrollar una visión integral necesaria para diseñar ventajas competitivas, sustentado con planes estratégicos que le agreguen valor al negocio, incrementando al mismo tiempo, la competencia y productividad de todos los atributos que conforman a la empresa, en medio de un entorno integrativo sin perder de vista las exigencias y necesidades del consumidor.

Respecto al tema de la planificación estratégica y su vinculación con los índices financieros que forman parte de la gestión; se puede decir que, la fusión entre ambos conlleva a determinar una conclusión del estado financiero, cuya funcionabilidad revele las realidades económicas y; al mismo tiempo, evalúe y mida la competitividad como herramienta que soslaye la eficiencia y la efectividad. Una adecuada interpretación de los indicadores exige la utilización de parámetros estándar que permitan comprender cuál es la situación comparativa de las empresas con respecto a su sector (González y Bermúdez, 2010). No se trata de realizar cálculos basados en una gestión contable, sino más bien de integrar lo cuantitativo con lo cualitativo, hasta lograr lo que Terán (2018) denomina Valores Dimensionales de Competitividad (VDC).

Para Terán (op. cit.) el VDC es entendido como una herramienta fusionadora de horizontes gerenciales que engloban lo operativo y financiero. Se compone de índices dimensionales de tipo financieros/contables tales como: liquidez, actividad (mide riesgos), apalancamiento y rentabilidad donde cada uno aporta porcentajes que valoran el desempeño y el rendimiento desde la óptica cuantitativa. Por otro lado, se encuentran lo cualitativo representado por dimensiones enfiladas hacia aspectos que dimensionan las capacidades y variables referentes a potenciadores que envuelven el proceso de la competitividad, como: gestión operativa y gerencial, desarrollo tecnológico, la innovación frugal (hacer más con menos) y la antifragilidad.

En definitiva, la planificación gerencial y financiera basada en factores determinantes que conforman la gestión estratégica, se convierte en una herramienta atractiva para las organizaciones ya que sirve de sustento para las tomas de decisiones, no solo en temas financieros, sino en lo competitivo. El simple hecho de poder identificar y medir lo cuantificable (tangible) y las cualidades (intangibles), produce una implosión de oportunidades y alternativas para explorar al máximo las capacidades del negocio y fortalecer la competitividad y la gestión financiera, garantizando adecuadas toma de decisiones que sustenten el éxito, crecimiento y sostenimiento del negocio.

## DESARROLLO

Toda investigación tiene entre su planificación, una fundamentación intrínseca al marco metodológico que define el uso de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos a utilizar durante el estudio. Bajo esta perspectiva azuero (2019) lo plantea como el conjunto de actividades direccionadas a describir y analizar el fondo del problema, por medio de tareas específicas que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, que determinan el 'cómo' se realizará el estudio.

La investigación es de carácter histórico-explicativo enmarcada y siguiendo los lineamientos expresados en la introducción, en determinar la incidencia de la planificación gerencial y financiera como determinante en la competitividad empresarial en organizaciones del sector textil de las provincias cotopaxi, tungurahua y chimborazo para la obtención de indicadores que contribuyan a las tomas de decisiones, utilizando la información histórica (año 2020) proveniente de los estados financieros y el comportamiento operacional de las empresas analizadas. A su vez, es de tipo descriptiva y documental. La población se conformó por 12 entidades pertenecientes al sector textil de las provincias mencionadas.

La información requerida se obtuvo por medio de la base de datos del servicios de rentas internas (sri). Las técnicas e instrumentos empleadas se reducen al análisis de datos emanados de los estados financieros, necesarios para realizar los cálculos respectivos y determinar los vdc y las competencias gerenciales vinculantes. Entre las variables implicadas se destacan: la gestión contable como herramienta de análisis sobre las cifras emanadas del esf y er, los vdc enmarcadas para sustentar el equilibrio financiero y las competencias gerenciales asociadas y generadoras de ventajas competitivas.

La información y datos necesarios para el cumplimiento del trabajo investigativo fueron recogidos y analizados por el investigador, aprovechando la tecnología y del conocimiento de funcionamiento sobre la plataforma digital (portal) perteneciente al sri. Entre las actividades realizadas se detallan: revisión de la información obtenida del año 2020, estructuración ergonómica visual de las cifras de los estados financieros, análisis e interpretación de los resultados. Los datos se efectuaron utilizando el programa microsoft excel (hoja de cálculo) con el fin de contar con un registro de verificación de las actividades anuales de cada empresa. En cuanto a los aspectos éticos, se respetan y referencian las cifras involucradas por cada empresa, a fin de no alterar los resultados que surgen de los respectivos cálculos e interpretaciones.

## RESULTADOS

Buscando obtener información que permita integrar y dinamizar las posiciones tanto financieras como gerenciales y competitivas de las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua, fue necesario estructurar los datos y presentarlos en forma de estados financieros (ESF y ER), para determinar la posición de financiamiento; calculando los índices globales determinados anteriormente agrupados en liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Índices globales de financiamiento

<i>Variables</i>	<i>Factores</i>
<i>Liquidez</i>	Liquidez = Activo C. / Pasivo C.
	Prueba del ácido = (Activo C. – Inventario) / Pasivo C.
<i>Actividad</i>	Rotación de Cartera = Ventas / Cuentas por Cobrar
	Rotación Activos Fijos = Ventas / Activos Fijos
	Rotación de Ventas = Ventas / Activos Totales
<i>Apalancamiento</i>	Razón Deuda = Pasivos Totales / Activos Totales
	Razón Patrimonial = Pasivos Totales / Patrimonio
<i>Rentabilidad</i>	Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas N.
	Margen de utilidad = Utilidad Neta / Ventas N.
	ROA = Utilidad Neta / Activos Totales
	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio

Nota: Son considerados factores importantes en el rendimiento empresarial y dimensionan valores de desempeño estratégicos financieros organizacionales. Basado en Terán (2018).

Los estados financieros los cuales se tomaron en consideración para los diferentes cálculos, se detallan a continuación (Ver Tablas 2, 3):

Tabla 2. Estado de Situación Financiera - Año 2020

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AÑO 2020  
Expresado en USD

	COTOPAXI			TUNGURAHUA								
	CHIMBORAZO	COMPANY BY SHIGRA SHIGRACON CIA.LTDA	LADY SPORT LADYSPORT S.A	MONARCA CIA. LTDA	ARFATEXCIA C.L.	INDUSTRIA TEXTIL F & FALLEGRATEX CIA.LTDA	INDUSTRIA Y TEXTILES PEQUENIN CIA. LTDA	KYDS & COCONFECIONES DE VESTIR CIA. CIA. LTDA	MARELI CORPORACIÓN N TEXMARELI MARQUILLAS & ACCESORIOS MARQUIACCES	PEACE S.A.S.	PEPOLTEX C.L.	
<b>ACTIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>												
EFFECTIVO, CAJA, BANCOS Y COLOCACIONES	4.352,66	1.601,15	141.790,96	868,36	2.721,77	2.598,13	117.638,32	2,07	7.126,22	3.894,08	2.137,06	1.624,92
CUENTAS POR COBRAR	0,00	3.723,48	123.708,56	1.200,00	34.474,41	0,00	990,15	2.383,07	373.109,51	79.353,62	0,00	0,00
INVENTARIO	0,00	10.107,81	110.890,00	9.800,00	82.305,46	0,00	44.883,51	10.278,59	170.297,72	38.426,44	10.690,00	1.058,14
PREPAGADOS	0,00	5.748,49	0,00	0,00	300,00	0,00	742,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS-IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	588,24	0,00	63,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS-ISLR	0,00	364,38	0,00	176,65	0,00	0,00	2.263,86	258,80	18.836,13	1.590,55	577,19	14,34
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>4.352,66</b>	<b>21.545,31</b>	<b>376.389,52</b>	<b>12.045,01</b>	<b>120.389,88</b>	<b>2.598,13</b>	<b>166.581,97</b>	<b>12.932,53</b>	<b>569.369,58</b>	<b>123.264,69</b>	<b>13.404,25</b>	<b>2.697,40</b>
<b>NO CORRIENTE</b>												
<b>TANGIBLES</b>												
PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS MAQUINARIA, EQUIPOS, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	0,00	20.799,67	0,00	4.426,41	2.891,00	0,00	141.786,05	0,00	70.770,24	641,98	0,00	0,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	0,00	857,01	0,00	0,00	1.921,43	560,00	19.972,73	6.116,95	6.888,94	2.612,39	0,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES	0,00	0,00	0,00	0,00	1.040,06	200,00	0,00	0,00	11.289,28	1.814,59	0,00	0,00
VEHÍCULOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.100,00	1.441,74	0,00	15.128,75	49.089,29	0,00	0,00
CONSTRUCCIONES EN PROCESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	232,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	0,00	-8.216,19	0,00	-1.300,09	-2.306,28	-413,34	-130.295,41	-4.865,42	-50.194,10	-15.080,21	0,00	0,00
<b>INTANGIBLES</b>												
OTROS	0,00	1.900,00	0,00	2.848,76	3.930,00	230,00	0,00	0,00	3.509,73	1.504,30	0,00	0,00
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	0,00	-558,28	0,00	-1.377,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.504,30	0,00	0,00
IMPUESTO DIFERIDO	0,00	0,00	0,00	0,00	4.242,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>14.782,21</b>	<b>0,00</b>	<b>4.597,84</b>	<b>11.718,25</b>	<b>10.908,93</b>	<b>32.905,11</b>	<b>1.251,53</b>	<b>57.392,84</b>	<b>39.078,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.352,66</b>	<b>36.327,52</b>	<b>376.389,52</b>	<b>16.642,85</b>	<b>132.108,13</b>	<b>13.507,06</b>	<b>199.487,08</b>	<b>14.184,06</b>	<b>626.762,42</b>	<b>162.342,73</b>	<b>13.404,25</b>	<b>2.697,40</b>
<b>PASIVO</b>												
<b>CORRIENTE</b>												
OBLIGACIONES BANCARIAS	0,00	17.592,96	45.865,87	928,59	32.482,91	0,00	8.962,02	64,59	152.507,44	928,09	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR	4.352,66	6.485,36	272.216,94	14.380,82	99.868,89	11.060,51	74.186,48	67.121,95	317.163,63	98.006,19	9.760,31	52,45
DIVIDENDOS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41.794,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ANTICIPOS CLIENTES	0,00	1.146,54	0,00	0,00	1.984,10	0,00	1.419,08	0,00	0,00	667,73	0,00	0,00
GASTOS ACUMULADOS	0,00	1.401,25	4.611,20	0,00	2.211,06	140,80	2.512,39	0,00	3.860,27	197,07	197,50	0,00
IMPUESTOS POR PAGAR-ISLR	0,00	1.347,10	0,00	0,00	1.222,89	66,82	0,00	0,00	0,00	1.246,75	0,00	0,00
PRESTACIONES SOCIALES	0,00	1.766,00	0,00	0,00	9.208,50	0,00	11.419,23	0,00	29.427,77	1.038,45	2.038,30	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>4.352,66</b>	<b>29.739,21</b>	<b>322.684,01</b>	<b>15.309,41</b>	<b>146.978,35</b>	<b>11.268,13</b>	<b>140.293,75</b>	<b>67.186,54</b>	<b>502.959,11</b>	<b>102.084,28</b>	<b>11.996,11</b>	<b>52,45</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.352,66</b>	<b>29.739,21</b>	<b>322.684,01</b>	<b>15.309,41</b>	<b>146.978,35</b>	<b>11.268,13</b>	<b>140.293,75</b>	<b>67.186,54</b>	<b>502.959,11</b>	<b>102.084,28</b>	<b>11.996,11</b>	<b>52,45</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL SOCIAL	0,00	5.000,00	800,00	400,00	450,00	400,00	40.000,00	2.000,00	2.000,00	25.000,00	2.000,00	400,00
RESERVAS	0,00	0,00	0,00	105,00	0,00	70,26	7.635,50	0,00	50.937,34	12.085,49	0,00	0,00
FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	53.003,13	2.000,00	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00	0,00
UND	0,00	1.018,80	48.475,30	1.026,90	-11.020,31	-1.566,30	0,00	-55.002,48	39.658,66	23.402,42	0,00	1.976,07
GANANCIA EJERCICIO ACTUAL	0,00	569,51	4.430,21	-198,46	-57.303,04	1.334,97	11.557,83	0,00	1.207,31	-229,46	-591,86	268,88
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>0,00</b>	<b>6.588,31</b>	<b>53.705,51</b>	<b>1.333,44</b>	<b>-14.870,22</b>	<b>2.238,93</b>	<b>59.193,33</b>	<b>-53.002,48</b>	<b>123.803,31</b>	<b>60.258,45</b>	<b>1.408,14</b>	<b>2.644,95</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>4.352,66</b>	<b>36.327,52</b>	<b>376.389,52</b>	<b>16.642,85</b>	<b>132.108,13</b>	<b>13.507,06</b>	<b>199.487,08</b>	<b>14.184,06</b>	<b>626.762,42</b>	<b>162.342,73</b>	<b>13.404,25</b>	<b>2.697,40</b>

Nota: Los estados de situación financiera pertenecen a las empresas textiles ubicadas en las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua. La información fue recabada mediante los datos mostrados en el Portal del Servicios de Rentas Internas (SRI) del ejercicio económico correspondiente al año 2020.

Tabla 3. Estado de Resultados - Año 2020

ESTADO DE RESULTADOS  
AÑO 2020  
Expresado en USD

	COTOPAXI			TUNGURAHUA							
	HARNISTH ANDINO CIALTDA	COMPANY BY SHIGRA SHIGRACON CIALTDA	LADY SPORT LADYSPORT S.A.	MONARCA CIA. LTDA	ARFATEXCIA C.L.	INDUSTRIA TEXTIL F & FALLEGRATEX CIALTDA	INDUSTRIA Y TEXTILES PEQUENIN CIA LTDA	MARELI CORPORACIÓN TEXMARELI CIA. LTDA	MARQUILLAS & ACCESORIOS MARQUIACCES S.A.	PEACE S.A.S.	PEPOLTEX C.L.
<b>INGRESOS</b>											
VENTAS	-12.000,00	-67.354,95	-1.029.670,18	-8.735,28	-65.071,96	-3.341,00	-177.662,41	-832.784,54	-125.904,85	-12.763,77	-1.097,29
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-12.000,00</b>	<b>-67.354,95</b>	<b>-1.029.670,18</b>	<b>-8.735,28</b>	<b>-65.071,96</b>	<b>-3.341,00</b>	<b>-177.662,41</b>	<b>-832.784,54</b>	<b>-125.904,85</b>	<b>-12.763,77</b>	<b>-1.097,29</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>											
INVENTARIO INICIAL	0,00	7.715,10	165.985,00	15.000,00	121.661,58	225,01	60.494,05	146.667,79	25.277,46	0,00	1.522,58
(+) COMPRAS	0,00	22.726,51	658.478,20	10.173,30	8.424,89	0,00	43.635,14	473.627,93	101.843,27	16.036,34	333,78
(+) OTROS	0,00	16.270,27	0,00	2.803,03	16.576,68	0,00	52.086,59	167.665,84	0,00	0,00	0,00
MERCANCIA DISPONIBLE	0,00	46.711,88	824.463,20	27.976,33	146.653,15	225,01	156.215,78	787.961,56	127.120,73	16.036,34	1.856,36
(-) INVENTARIO FINAL	0,00	10.107,81	110.890,00	20.060,00	82.305,46	0,00	45.087,10	170.297,72	38.426,44	10.690,00	1.058,14
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,00</b>	<b>36.604,07</b>	<b>713.573,20</b>	<b>7.916,33</b>	<b>64.347,69</b>	<b>225,01</b>	<b>111.128,68</b>	<b>617.663,84</b>	<b>88.694,29</b>	<b>5.346,34</b>	<b>798,22</b>
UTILIDAD BRUTA	-12.000,00	-30.750,88	-316.096,98	-818,95	-724,27	-3.115,99	-66.533,73	-215.120,70	-37.210,56	-7.417,43	-299,07
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>											
GASTOS GENERALES	12.000,00	28.505,35	310.884,97	1.017,41	68.249,26	1.643,94	88.016,79	214.455,68	37.440,02	8.009,29	52,33
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>12.000,00</b>	<b>28.505,35</b>	<b>310.884,97</b>	<b>1.017,41</b>	<b>68.249,26</b>	<b>1.643,94</b>	<b>88.016,79</b>	<b>214.455,68</b>	<b>37.440,02</b>	<b>8.009,29</b>	<b>52,33</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>											
OTROS INGRESOS	0,00	-9,30	0,00	0,00	-11.765,19	0,00	-35.080,51	-1.371,56	0,00	0,00	-22,14
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0,00</b>	<b>-9,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-11.765,19</b>	<b>0,00</b>	<b>-35.080,51</b>	<b>-1.371,56</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-22,14</b>
(-)GANANCIA (+)PÉRDIDA DEL EJERCICIO	0,00	-2.254,83	-5.212,01	198,46	55.759,80	-1.472,05	-13.597,45	-2.036,58	229,46	591,86	-268,88

Nota: Los estados de resultados pertenecen a las empresas textiles ubicadas en las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua. La información fue recabada mediante los datos mostrados en el Portal del Servicios de Rentas Internas (SRI) del ejercicio económico correspondiente al año 2020.

Partiendo de estos estados financieros y fórmulas para calcular los índices globales, los resultados arrojaron la siguiente información:

Tabla 4. Prueba de liquidez

Liquidez				
	Chimborazo	Cotopaxi	Tungurahua	Promedio
Activo Corriente	4.352,66	409.979,84	1.011.238,43	475.190,31
Pasivo Corriente	4.352,66	367.732,63	982.818,72	451.634,67
<b>Resultados %</b>	<b>1,00</b>	<b>1,11</b>	<b>1,03</b>	<b>1,05</b>
Prueba del Ácido				
	Chimborazo	Cotopaxi	Tungurahua	Promedio
Activo Corriente	4.352,66	409.979,84	1.011.238,43	475.190,31
Inventarios	0,00	130.797,81	357.939,86	162.912,56
Pasivo Corriente	4.352,66	367.732,63	982.818,72	451.634,67
<b>Resultados %</b>	<b>1,00</b>	<b>0,76</b>	<b>0,66</b>	<b>0,81</b>

Nota: Información suministrada de los datos emanados de los estados financieros de las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua del ejercicio económico 2020.

La información que se buscó con este índice, era develar la capacidad de pago para cubrir las obligaciones empresariales, es decir, es un indicador que permitió alertar si la masa monetaria circulante se manejó de forma conveniente, aprovechando las oportunidades que ofrecían los terceros en cuanto a financiación. Por lo tanto, representó la cualidad de los activos circulantes para ser convertidos en dinero constante, minimizando la posibilidad de que perdiera valor en el tiempo. El factor liquidez permitió medir la capacidad del negocio para enfrentar sus obligaciones a corto y mediano plazo. El del ácido es más exigente y directo ya que se deslinda el inventario, y se concentra en transacciones ya realizadas evaluando su poder de recuperación a corto plazo.

Detallando los resultados promedio de las provincias se observó que, el factor liquidez arrojó un 1,05% el cual se encuentra en el tope para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos de los que dispone. Mientras que la prueba del ácido mostró un 0,81% indicando que no era suficiente para enfrentar las obligaciones que las empresas debían pagar en menos de un año.

Respecto al índice actividad, los cálculos arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 5. Prueba de actividad

<b>Actividad</b>				
<b>Rotación de Cartera</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ventas</b>	12.000,00	76.090,23	1.218.625,82	<b>435.572,02</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	0,00	128.632,04	137.742,57	<b>88.791,54</b>
<b>Resultados %</b>	<b>1,00</b>	<b>0,59</b>	<b>8,85</b>	<b>3,48</b>
<b>Rotación de Activo Fijo</b>				
<b>Rotación de Activo Fijo</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ventas</b>	12.000,00	76.090,23	1.218.625,82	<b>435.572,02</b>
<b>Activo Fijo</b>	0,00	19.380,05	153.254,70	<b>57.544,92</b>
<b>Resultados %</b>	<b>1,00</b>	<b>3,93</b>	<b>7,95</b>	<b>4,29</b>
<b>Rotación de Ventas</b>				
<b>Rotación de Ventas</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ventas</b>	12.000,00	76.090,23	1.218.625,82	<b>435.572,02</b>
<b>Activo Total</b>	4.352,66	429.359,89	1.164.493,13	<b>532.735,23</b>
<b>Resultados %</b>	<b>2,76</b>	<b>0,18</b>	<b>1,05</b>	<b>1,33</b>

Nota: Información suministrada de los datos emanados de los estados financieros de las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua del ejercicio económico 2020.

Para que exista cohesión y equilibrio financiero, es necesario tener el conocimiento sobre el manejo de todas aquellas cuentas que representan y generan convertibilidad monetaria a corto y mediano plazo, así como control de todas las transacciones que acompañan los recursos contables para garantizar una excelente sostenibilidad económica. Manejar una

adecuada cartera de clientes, representa una gestión bastante efectiva y su rotación debe estar sustentada por los ingresos que la genera o, de lo contrario, su recuperación en el tiempo puede producir una disminución en cuanto al poder adquisitivo en un momento determinado.

En el caso de las empresas textiles de las provincias investigadas, se observó que el promedio de la cartera de cliente se encontró en 3,48% lo que significó que su valor de recuperación se triplicó en relación a las ventas producidas, dicho de otra manera, su recuperación se transformó en un lapso del 3,48% donde la cartera había liberado su valor monetario. Tal situación, permite en ese momento de alertar la verificación acerca de las condiciones y plazos existentes. Acá se aprovecha para medir elementos extras tales como el tiempo (días, meses o año), que influye en la conversión para que las deudas de los clientes se conviertan en dinero en efectivo.

El siguiente factor de actividad es el de rotación de activos fijos, que representa la eficiencia de la organización en generar ingresos utilizando los activos fijos. Los cálculos arrojan que el 4,29% es el monto de la eficiencia con relación a los ingresos, lo cual conllevó a deducir la posibilidad de que exista un excedente, que pudiera convertirse en dinero mal empleado u ocioso entrando en una etapa cíclica estática y de no inversión efectiva.

Finalmente, se muestra la rotación de las ventas que detalló el nivel de eficiencia de la directiva, midiendo las tomas de decisión basada en los ingresos y el crecimiento de bienes. El resultado promedio arrojado fue de 1,33% de efectividad, siendo un porcentaje bastante arriesgado ya que su valor óptimo debería estar acorde a los márgenes de ganancias, para aprovechar la mezcla entre las cuentas nominales y reales, donde de alguna manera los segundos impulsen los ingresos de forma sistemática y equilibrada.

Seguidamente se detalla los resultados en relación a la prueba de apalancamiento, arrojando lo siguiente:

Tabla 6. Prueba de apalancamiento

<b>Apalancamiento</b>				
<b>Razón Dueda</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
<b>Pasivo Total</b>	4.352,66	367.732,63	982.818,72	<b>451.634,67</b>
<b>Activo Total</b>	4.352,66	429.359,89	1.164.493,13	<b>532.735,23</b>
<b>Resultados %</b>	<b>1,00</b>	<b>1,17</b>	<b>1,18</b>	<b>1,12</b>
<b>Razón Patrimonial</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
<b>Pasivo Total</b>	4.352,66	367.732,63	982.818,72	<b>451.634,67</b>
<b>Patrimonio</b>	0,00	61.627,26	181.674,41	<b>81.100,56</b>
<b>Resultados %</b>	<b>0,00</b>	<b>5,97</b>	<b>5,41</b>	<b>3,79</b>

Nota: Información suministrada de los datos emanados de los estados financieros de las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua del ejercicio económico 2020.

Este factor, evalúa el nivel de endeudamiento para estudiar posibilidades o alternativas de emprender un proceso de financiamiento. El 1,12% representó un dato que puede ser considerado como conservador, porque conllevaba a determinar los riesgos que se pudieron presentar en un proyecto o inversión a mediano o largo plazo. Los riesgos, deben ser evaluados como elementos integradores que generen optimización y efectividad en el manejo de la masa monetarias. Es necesario que las empresas textiles revisen las oportunidades a manera de proyección, para estimar causas y efectos dentro de una futura negociación.

El 3,79% que denotó la razón patrimonial, indica la extrema relación existente entre el capital propio de la organización y el buen uso o manejo referente a un crédito requerido en una operación financiera. El porcentaje es comprometedor, por lo tanto, es importante hacer un estudio sobre la manera como se está manejando el efectivo, ya que la idea de este factor radica en tratar de invertir más dinero del que realmente se tiene disponible.

Para concluir con los índices financieros, se presentan los resultados arrojados por el factor rentabilidad, cuyos propósitos son considerados centrales ya que se enfila hacia el estudio sobre las estrategias de crecimiento, desarrollo, productividad, competitividad y creación de valor; a mediano y largo plazo. Este factor tiene mucho acercamiento con los objetivos estratégicos, direccionados al cumplimiento de la misión y visión al campo operativo.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7. Prueba de rentabilidad

<b>Rentabilidad</b>				
<b>Margen Bruto</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
Utilidad Bruta	12.000,00	347.666,81	330.421,75	<b>230.029,52</b>
Ventas	12.000,00	1.105.760,41	1.218.625,82	<b>778.795,41</b>
<b>Resultados %</b>	<b>1,00</b>	<b>0,31</b>	<b>0,27</b>	<b>0,53</b>
<b>Margen de Utilidad</b>				
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
Utilidad Neta	0,00	7.268,38	-39.206,16	<b>-10.645,93</b>
Ventas	12.000,00	1.105.760,41	1.218.625,82	<b>778.795,41</b>
<b>Resultados %</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>-0,03</b>	<b>-0,01</b>
<b>ROA</b>				
<b>ROA</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
Utilidad Neta	0,00	7.268,38	-39.206,16	<b>-10.645,93</b>
Activos Totales	4.352,66	429.359,89	1.164.493,13	<b>532.735,23</b>
<b>Resultados %</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,03</b>	<b>-0,01</b>
<b>ROE</b>				
<b>ROE</b>	<b>Chimborazo</b>	<b>Cotopaxi</b>	<b>Tungurahua</b>	<b>Promedio</b>
Utilidad Neta	0,00	7.268,38	-39.206,16	<b>-10.645,93</b>
Patrimonio	0,00	61.627,26	181.674,41	<b>81.100,56</b>
<b>Resultados %</b>	<b>0,00</b>	<b>0,12</b>	<b>-0,22</b>	<b>-0,03</b>

Nota: Información suministrada de los datos emanados de los estados financieros de las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua del ejercicio económico 2020.

Este compendio de factores resume si las organizaciones emplearon eficientemente los recursos relacionados con las ventas (ingresos), el beneficio neto, los activos y el nivel patrimonial. El objetivo era averiguar el comportamiento o, cómo se estaban generando las ganancias o pérdidas de las operaciones comerciales. En líneas generales se pudo notar que las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua poseían un nivel de endeudamiento bastante ajustado. Esto conlleva a la revisión del manejo de la masa monetaria que podría estar afectando de manera directa sobre el margen de ganancia. Para controlar el efecto de este factor es necesario chequear las variaciones significativas de los gastos fijos y variables.

El porcentaje mostrado del 0,53% relacionado con el margen bruto, indicó que las empresas tenían que evaluar las realidades de los costos y los precios de ventas de manera que se puedan cubrir las rentas esperadas o proyectadas. El resto de los porcentajes reflejaron un puntaje por debajo de lo normal, es decir, márgenes negativos. Esto debe llamar la atención y es necesario examinar de manera detallada las actividades generadoras de rentas. Puede surgir una inestabilidad en operaciones de ingresos y de

adquisición de bienes, que detallan una desproporcionalidad y un desequilibrio financiero que afecta a las operaciones organizacionales.

Ahora bien, como puede observarse todos estos datos calculados conducen a que las organizaciones planteen diferentes estrategias financieras que contrarresten o fortalezcan las operaciones internas y externas del negocio, no obstante, se formula o crea una interrogante fundamentada en ¿Cómo se podría evaluar y palpar las incidencias determinantes en la competitividad empresarial en concordancia con la información supra? Es precisamente en este punto donde se hacen presentes estas acciones desde una visión cualitativa, creándose los VDC donde se resaltan la gestión operativa, el desarrollo tecnológico y la innovación frugal (hacer más con menos).

La gestión operativa fue determinada por elementos que tienen que ver con las rivalidades entre competidores, amenazas potenciales y el poder de negociación. Cuando se presentan problemas ligados con la liquidez y la actividad, enseguida se encienden las alarmas del mundo exterior el cual los competidores directos esperan un momento de debilidad (ventaja comparativa) para tratar de avanzar y abarcar en el mercado. La solvencia debe reforzarse desde elementos competitivos que nacen de la gestión operativa como el desarrollo del mercado, diversificación del producto, ventajas competitivas y la sensibilidad social.

Todos ellos ejercen de manera conjunta y de forma cualitativa, acciones que afectan positivamente la gestión organizacional. Lograr el engranaje es integrar procesos que tienen que ver con los ingresos y la generación de bienes, producto de entender el mercado y crear ventajas competitivas donde el adversario, por más que intente penetrar, no lo logra porque los alcances han ido más allá de la necesidad, donde el producto/servicio obtiene un plus extra debido a la confianza, calidad y preferencia del consumidor.

Una vez que estos elementos se incrementan progresivamente empujan de forma colateral los índices de liquidez y actividad, el cual son más tangibles por su condición cuantitativa expresadas en los estados financieros. Seguidamente, se muestra el aspecto tecnológico considerado una herramienta esencial para planear expansiones en el mercado. La tecnología debe estar presente en todos los procesos organizacionales, sin embargo, es notorio manifestar que su alcance produce un impulso hacia el índice apalancamiento, cuando se analiza desde una postura de crecimiento financiero.

El proceso de crecimiento no debe estar solamente enmarcado desde el aumento de los ingresos o incremento de los porcentajes brutos operacionales. Debe venir en un compendio progresivo y consistente basado en el fortalecimiento de partidas reales que

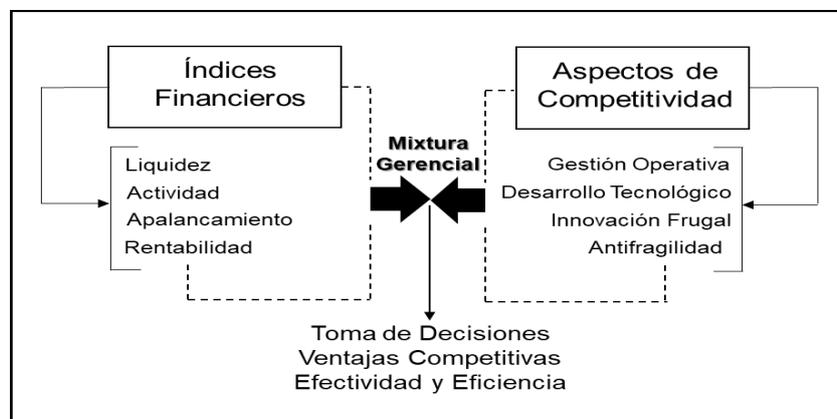
se encuentran al nivel de los activos, que respaldan el patrimonio de la empresa. La tecnología debe ser capaz de impulsar este rubro directo de inversión, donde su accionar debe estar adaptado a la resolución de problemas complejos y hacia la expansión de creación de nuevos negocios que protejan los intereses de los socios inversionistas a mediano y largo plazo.

Finalmente, se encuentra un aspecto que ha tenido mucho auge en el entorno de los negocios, conocido como la innovación frugal (hacer más con menos), cuyo direccionamiento se relaciona con el índice de la rentabilidad ya que su concepción tiene una corriente hacia la formación de una cultura que involucre varios componentes competitivos que generen innovación y creatividad. Entre lo que genera este aspecto se destaca mucho la calidad, el talento humano y el poder de responsabilidad social empresarial. La combinación de este tridente, produce una simbiosis productiva que afecta de forma directa la competitividad del negocio.

Como se puede notar, no se trata solamente de forjar ganancias sin medir consecuencias, es decir, por medio de la innovación frugal se pueden analizar los recursos con que cuenta la organización y poder adaptarlos de tal forma que el talento humano entienda la necesidad de encausarse en procesos que realmente le agreguen valor a la empresa (filosofía de negocio). Cuando una empresa logra aumentar su productividad sin la necesidad de practicar inversiones extras, su margen de rentabilidad tiende a mejorar competitivamente.

Haciendo un resumen causa/efecto y, partiendo de los resultados obtenidos, se genera la siguiente dinamización entre las estrategias financieras determinantes en la competitividad empresarial (Ver Figura 1):

Figura 1. Proceso de dinamización financiera, competitiva y gerencial



Nota: El proceso se logra integrando la información financiera y operacional, siempre y cuando sea suministrada de forma oportuna y fiable. Elaboración propia (2021).

En definitiva, los resultados conducen a resumir que engranando la información financiera adecuada y oportuna en concordancia con los aspectos intrínsecos de la competitividad (VDC) y competencias gerenciales, se tienden a mejorar notoriamente las tomas de decisiones. En el caso de las empresas textiles de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua se puede decir que además de presentar algunos problemas complejos de tipo rentable y de liquidez, el nivel de competitividad viene resquebrajándose producto de la desatención tecnológica y su distanciamiento con las actividades gerenciales (innovación, creatividad, innovación frugal y antifragilidad), que no generan una aportación efectiva y eficiente a la gestión.

## CONCLUSIONES

Basado en los resultados descritos se puede concluir la incidencia significativa de la planificación financiera y la gerencia empresarial como factores impulsores en la competitividad, enmarcadas en el sector textil de las provincias Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua para la obtención de indicadores y elementos estratégicos cuantitativos y cualitativos que contribuyan a las tomas decisiones.

Los índices analizados denotaron marcadas inconsistencias financieras, márgenes ajustados operacionales y manejo inadecuado de la masa monetaria. Asimismo, mostraron un distanciamiento cualitativo referente a aspectos competitivos (VDC), que deberían trabajar de forma conjunta para lograr esa integración que conduzca a: 1) tomar mejores y acertadas decisiones, 2) plantear ventajas competitivas que marquen la diferencia con la competencia y al mismo tiempo impulse el producto/servicio y, 3) ser más efectivo y eficiente. El liderazgo, surge como componentes que debe ser instaurado tomando en consideración las competencias de las personas que lo ejerzan, con la intención de incentivar positivamente al talento humano para dar cumplimiento a la visión, misión y objetivos organizacionales.

Esta investigación permite confirmar que se debe prestar mayor atención a los aspectos cualitativos gerenciales, debido que en la mayoría de los casos no son visibles, pero si afectan positiva o negativamente las operaciones. Una vez que se logra el engranaje entre los aspectos financieros y gerenciales, comienzan a surgir alternativas competitivas que acompañan al proceso de toma de decisiones, que van a lograr o marcar la diferencia comercial con el resto de las empresas del sector. De esta forma el rumbo gerencial siempre estará proyectándose en el tiempo y se mantendrá buscando el equilibrio

estratégico y competitivo, para lograr fortalecer los ciclos de negocios de manera eficiente, efectiva y sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(8), 110-127. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Blanco, E. (2017). Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto. *Debates IESA*, 22(3), 10-15. [https://issuu.com/debatesiesa/docs/strategias\\_para\\_la\\_supervivencia-d](https://issuu.com/debatesiesa/docs/strategias_para_la_supervivencia-d)
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 20(34), pp. 5-26. <https://www.redalyc.org/journal/257/25749951003/html/>
- Chacón-Paredes, W. (2021). Influencia de los factores de gestión Organizacional y el cambio dentro de la gestión estratégica. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. CIDPyMESMicro*, 5(9), 91-112. Recuperado de: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/?fbclid=IwAR2P>
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial McGraw Hill. México.
- Contreras, F. (2018, 20 de abril). *Evaluación de sostenibilidad y anti fragilidad competitiva de una organización. Prospectiva y Previsión*. Disponible: <https://prosprev.com/2018/04/20/evaluacion-de-sostenibilidad-y-anti-fragilidad-competitiva-de-una-organizacion/>
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. DeBolsillo.
- Francés, A. (2008). *Antología. Debates IESA: competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés*. Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Galarza, M., Cruz, I., Castro, E. y Marcial, C. (2020). La gestión administrativa y la competitividad en las microempresas durante y post la emergencia por COVID-19. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 100-105. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1757>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 241-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- González, P. y Bermúdez, T. (2010). Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Contaduría y administración*, 232, 83-108. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000300005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300005&lng=es&tlng=es)
- Guerrero, A., Marín, M. y Bonilla, D. (2018). Erp como alternativa de eficiencia en la gestión financiera de las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 182-193. 10.22 507/rli.v15n2a14

- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- López, A. y Contreras, R. (2009). Estrategia y decisiones financieras: factores de competitividad empresarial. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 3(1), 2141-2154. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/948/616>
- Lucero, K. (2021). El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse. *Revista Gestión* [Internet]. Gestión Digital. <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>
- Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Pilataxi, M. (2020). *Análisis financiero y medición del impacto económico de la industria textil y de cuero en la sierra ecuatoriana año 2017-2018* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Archivo Digital UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/22271/1/T-UCE-0003-CAD-250.pdf>
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Reyes, A. (2018). Medición de la calidad de las estrategias financieras: el Balanced Scorecard y el Valor Agregado. *Cofin. Habana*, 13(1), e16-e24. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612019000100016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000100016&lng=es&tlng=es).
- Terán, F. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *Publicando*, 5(2), 1315-1343. <https://revista publicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454>
- Uriza, H. (2019). *Gestión del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión integral de la empresa* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Archivo Digital UCatolica. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23640/1/GESTI%C3%93N%20DEL%20RIESGO%20DE%20LIQUIDEZ%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20INTEGRAL%20DE%20LA%20EMPR ESA.pdf>