

# Aplicación práctica de indicadores financieros para mejorar la toma de decisiones en organizaciones

Jazmin Mesta-Flores y Juan Alfonso Toscano-Moctezuma

Instituto de ciencias Sociales y Administración

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, Chih.; México

jazminmesta@hotmail.com, jtoscano@uacj.mx

**Abstract**— This article thoroughly analyzes how financial indicators work as key tools to improve decision-making in work environments. Based on reviews of recent studies, this work explores how key metrics derived from financial statements enable an objective evaluation of the organization's performance. It demonstrates that the use of financial indicators to estimate a company's profitability, liquidity, debt level, leverage and efficiency, alongside models such as DuPont analysis, goes beyond just meeting legal requirements. This practice has become a key factor that enables management to support investment, financing and operational decisions. The analysis shows that, to ensure corporate sustainability in a dynamic and competitive environment, it is essential to use financial analysis models and indicators to improve the use of resources and increase value.

**Keyword**— *Financial Indicators, Decision-Making, Financial Analysis, Financial Management.*

**Resumen**— Este artículo analiza de forma exhaustiva cómo los indicadores financieros funcionan como instrumentos esenciales para mejorar la toma de decisiones en el ámbito organizacional. Mediante una revisión narrativa de la literatura reciente, se ha explorado cómo las métricas clave derivadas de los estados financieros permiten evaluar de manera objetiva el desempeño organizacional. El análisis evidencia que la utilización de indicadores financieros para medir la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, en conjunto con modelos como el análisis DuPont, trasciende el simple cumplimiento normativo. Esta práctica se convierte en un pilar estratégico que permite a la gerencia fundamentar decisiones operativas, de inversión y de financiamiento. Se concluye que la integración de estos indicadores financieros y modelos de análisis en la gestión financiera es indispensable para optimizar el uso de recursos, maximizar el valor de la organización y asegurar su sostenibilidad en un entorno competitivo y cambiante.

**Palabras claves**— *Indicadores Financieros, Toma de Decisiones, Análisis Financiero, Gerencia Financiera.*

## I.INTRODUCCIÓN

La volatilidad inherente al entorno empresarial moderno exige que las organizaciones operen con máxima transparencia y precisión financiera. En este contexto, la provisión de información, oportuna y confiable sobre la gestión financiera y el desempeño económico es indispensable para la toma de decisiones estratégicas y operativas por parte de gerentes, inversionistas y la sociedad en general (Villa Cueva y Crespo Córdova, 2024).

Con independencia de su tamaño o sector, las organizaciones tienen la responsabilidad de aplicar análisis financiero, una práctica operativa eficaz que permite medir el desempeño y fundamentar la toma de decisiones (Marcillo-Cedeño et al., 2021).

La toma de decisiones eficaz es central para el control y evaluación de los procesos productivos. El análisis financiero, por tanto, se convierte en un medio esencial para definir estrategias y comprender el entorno del negocio (Macías Loo y Delgado Suárez, 2023). Un análisis riguroso de los indicadores financieros, que incluye el cálculo de razones financieras, facilita la labor de la alta gerencia al identificar necesidades, explorar escenarios futuros e incidir positivamente en la operación para alcanzar metas organizacionales (Hilario García et al., 2020; Párraga Franco et al., 2021).

Este artículo de revisión tiene como objetivo describir el estado del conocimiento sobre la aplicación

práctica de los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento, así como modelos de análisis como el DuPont, proporcionando ejemplos relevantes de su uso en el contexto empresarial actual. El enfoque se centra en documentar los ámbitos de uso, las prácticas habituales, las herramientas empleadas y las lecciones reportadas en la literatura para apoyar la toma de decisiones organizacionales (operativas, de inversión y financiamiento).

Metodológicamente, se implementó una revisión narrativa de la literatura con elementos de búsqueda sistemática. El proceso de búsqueda y selección de documentos se realizó entre agosto y octubre de 2025, enfocándose en publicaciones en español de acceso abierto en Google Académico, publicadas entre 2018 y 2025. Las palabras clave utilizadas incluyeron combinaciones de: “indicadores financieros”, “toma de decisiones”, “gestión financiera”, “análisis financiero” y “administración financiera”.

## II. DESARROLLO

### A. Estados Financieros Básicos

De acuerdo con Aguirre Sajami et al. (2020) los estados financieros constituyen el conjunto básico de información que una entidad entrega a sus usuarios sobre el resultado de sus operaciones; cuando se requiere mayor detalle, es necesario realizar el análisis correspondiente.

El Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF, 2023) define cuatro de los estados financieros básicos de la siguiente manera:

- Estado de Flujos de Efectivo – NIF B2: es aquel estado que muestra las entradas y salidas de efectivo que representan la generación o aplicación de recursos de la entidad durante el periodo. Es decir, muestra de dónde vino el dinero y a qué se destinó.
- Estado de Resultados Integral – NIF B3: es un estado financiero donde deben presentarse en un único documento todos los rubros que conforman la utilidad y pérdida neta. La estructura que posee es la siguiente:
  - (+) Ingresos netos (ventas)
  - (-) Costos de venta
  - (=) Utilidad bruta
  - (-) Gastos de operación
  - (=) Utilidad operativa
  - (+/-) Resultado integral de financiamiento
  - (-) Impuestos a la utilidad
  - (=) Utilidad neta
- Estado de Cambios en el Capital Contable – NIF B4: estado que muestra una conciliación entre saldos iniciales y finales del periodo de cada uno de los rubros que forman parte del capital contable. Se integra en dos rubros:
  - Capital Contribuido: se conforma por las aportaciones directas de los propietarios. Incluye el capital social (la inversión inicial), aportaciones para futuros aumentos y la prima en acciones (el "extra" que se pagó por ellas sobre su valor nominal).
  - Capital Ganado: se conforma por resultados integrales acumulados (las utilidades y pérdidas de la empresa a lo largo del tiempo) y las reservas (una parte de esas utilidades que se aparta por

ley o por decisión de los dueños).

- Estado de Situación Financiera (Balance General) – NIF B6: estado que muestra la posición financiera de una entidad en un momento determinado y para ese fin se presentan en él los activos (lo que posee la entidad), los pasivos (las deudas de la entidad, es decir, lo que debe) y la diferencia entre ellos (*Activo – Pasivo = Capital*) que es el capital de la entidad.

El propósito de estos estados financieros es proveer al gerente información para asignar adecuadamente los recursos de la organización, con el fin de maximizar su valor y, en consecuencia, el patrimonio de los accionistas (Marcillo-Cedeño et al., 2021).

#### B. Indicadores Financieros para la toma de decisiones

Los indicadores financieros son una herramienta para la dirección que permite tomar decisiones basadas en la información de los registros contables (Párraga Franco et al., 2021). Estos indicadores se definen como medidas que se utilizan para mostrar las conexiones entre distintas partidas de los informes contables, su principal propósito es facilitar un análisis interno del estado de la organización en cuatro áreas fundamentales: liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y solvencia (Imaicela Carrión et al., 2019).

Franco Briones (2021) explica que un indicador financiero es el resultado de dividir dos o más variables obtenidas de los informes contables pasados de una empresa. Este valor se utiliza para evaluar el desempeño de la compañía en sus actividades operativas, sus decisiones de inversión y la gestión de sus distintas formas de financiación.

Para Ramos Montejo et al. (2025) los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) en el ámbito financiero son herramientas básicas para la administración de cualquier compañía. Estos proporcionan datos cruciales sobre la rentabilidad, liquidez, eficiencia y solvencia, permitiendo que la gerencia tome decisiones bien fundamentadas para optimizar el rendimiento y la competitividad. Identifican el ROA, el ROE, los márgenes de ganancia y el apalancamiento financiero, como ejemplos de métricas que muestran con claridad la capacidad de la empresa para generar utilidades, su solidez financiera y la eficacia con la que utilizan sus recursos.

Basado en los autores anteriores, se puede establecer una diferencia clave entre los términos. Los indicadores financieros son el conjunto amplio de métricas que describen liquidez, rentabilidad, eficiencia y solvencia; en cambio, los KPI financieros son un subconjunto priorizado de esos indicadores, alineado a objetivos y gestionado con metas, frecuencia y responsables. Todo KPI es un indicador, pero no todo indicador es KPI, el primero guía decisiones con umbrales explícitos; el segundo diagnostica y compara el desempeño.

Considerando esta distinción, y para propósitos del presente artículo, los indicadores financieros se clasifican en cuatro categorías clave: liquidez, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento. El cálculo de todos ellos se basa en los datos proporcionados por tres estados financieros esenciales: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo.

##### a. Indicadores de liquidez

Es un factor crítico para la solvencia de corto plazo, mide la capacidad de la organización para atender obligaciones inmediatas usando sus activos más líquidos (Ramos Montejo et al., 2025). A través de estos indicadores se permiten tomar decisiones de operación y financiamiento.

*Razón corriente.* Indica la capacidad de la organización para atender sus compromisos de corto plazo, es decir, cuanto de los activos circulantes alcanza para cubrir esas obligaciones; en la práctica, se

considera saludable un valor entre 1.5 y 2 (Macías Loor y Delgado Suárez, 2023).

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

*Razón prueba ácida.* Indicador parecido a la razón de liquidez, pero sin incluir inventarios entre los activos corrientes, dado que no siempre se convierten rápido en efectivo. Un valor > 1 sugiere que la organización puede cubrir sus pasivos corrientes sin considerar inventarios (Haro Sarango et al., 2023).

$$\text{Razón prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

#### b. Indicadores de rentabilidad

Para Marcillo-Cedeño et al. (2021) estos indicadores permiten dar un seguimiento adecuado a la situación financiera de la organización, en particular para analizar cómo las ventas se traducen en utilidades. Su utilidad principal es:

- Para el empresario: ofrecer una herramienta para medir la rentabilidad del negocio.
- Para los inversionistas: evaluar si la inversión puede generar rendimientos.

Macías Loor y Delgado Suárez (2023) definen tres márgenes de utilidad de la siguiente manera:

- Margen de utilidad bruta. Representa la capacidad de generar margen sobre las ventas antes de descontar costos distintos al costo de ventas: administración, ventas, otros resultados e impuestos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- Margen de utilidad operacional. Muestra la rentabilidad del negocio en su actividad principal; permite saber si la operación es lucrativa sin considerar ingresos o gastos ajenos al giro.

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- Margen de utilidad neta. Mide la rentabilidad final de la organización después de impuestos y de todas las actividades relacionadas, sean o no propias del giro.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (EBITDA) Margin, o Margen de Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización.* Se considera una métrica de flujo de caja fundamental porque su cálculo se basa estrictamente en las cuentas de resultados (ingresos y gastos), dejando fuera la influencia de las partidas reflejadas en el balance general; es un indicador clave de la generación de valor dado que su aplicabilidad es amplia y permite evaluar la rentabilidad operativa de la mayoría de las organizaciones (Correa Mejía et al., 2018).

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses} + \text{Impuestos} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}}{\text{Ventas}} \times 100$$

*Return on Equity (ROE), o Rendimiento sobre el patrimonio (RSP).* Expresa la ganancia producida sobre el capital propio; utiliza el patrimonio del balance general como referencia, un nivel elevado suele interpretarse como desempeño positivo (Macías Loor y Delgado Suárez, 2023).

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

*Return on Assets (ROA), o Rendimiento sobre el activo total (RSA).* Evalúa la eficiencia con la que la administración utiliza los activos para generar utilidades, demás, sirve para comparar el desempeño con el entorno y la competencia, aportando insumos para decidir si conviene explotar una ventaja competitiva o corregir fallas internas (Nieves Bedoya et al., 2022). Es decir, refleja la eficiencia del activo en crear utilidades, tomando como base el total de activos registrados, antes de descontar depreciaciones u otros cargos (Macías Loor y Delgado Suárez, 2023).

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$ROA = (\text{Margen de utilidad neta})(\text{Rotación de activos totales})$$

DuPont. Es un método que focaliza las responsabilidades del área administrativa en la generación de resultados financieros, integrando los elementos clave que operan en la organización (Marcillo-Cedeño et al., 2021). Según Nieves Bedoya et al. (2022) el modelo DuPont opera como un esquema de medición de la eficiencia operativa al analizar el aprovechamiento de recursos y desglosar de forma escalonada, el ROE y el ROA.

Como se muestra en la Tabla 1, el Análisis DuPont descompone el ROE en sus tres generadores de valor. Inicialmente, se evalúa la eficiencia operativa y de gestión de activos a través del cálculo del ROA, producto del margen de utilidad y la rotación de activos totales. En seguida, se analiza la estructura de capital a través del apalancamiento financiero (también llamado multiplicador de capital), que se determina dividiendo los activos totales entre el capital contable. Finalmente, la culminación del análisis es el resultado de multiplicar el ROA por el factor de apalancamiento financiero para obtener el ROE.

Tabla 1. Modelo DuPont.

Margen de Utilidad Neta					
x	=	ROA			
Rotación de Activos Totales					
	x	=	ROE		
Activos Totales			Análisis DuPont		
÷	=	Apalancamiento Financiero			
Capital Contable					

Por los resultados presentados en la Tabla 1, y en concordancia con lo señalado por Nieves Bedoya et al. (2022), se concluye que el desglose del análisis DuPont se compone de variables que reflejan la rentabilidad organizacional y que su aplicación permite obtener resultados con efectos favorables sobre la

rentabilidad. Al analizar estos componentes, los gerentes y analistas pueden tomar decisiones estratégicas orientadas a mejorar áreas específicas (como aumentar ventas, gestionar mejor los activos o ajustar los niveles de deuda) para optimizar la rentabilidad general. Por tanto, se recomienda su implementación periódica por parte de los analistas financieros para una toma de decisiones más informada.

### c. Indicadores de eficiencia

De acuerdo con Ramos Montejó et al. (2025) son indicadores de eficiencia operativa, aquellos que permiten evaluar la capacidad de una organización para transformar sus recursos en ingresos, además, facilitan un seguimiento adecuado de las cuentas por cobrar, lo que resulta en una administración eficaz de los flujos de efectivo.

Para Macías Lóor y Delgado Suárez (2023) la rotación de inventarios totales, de cartera y de activos totales se definen de la siguiente manera:

*Rotación de inventarios totales.* Este indicador refleja la rapidez con que la empresa convierte su inventario en ventas y orienta la programación de compras para no acumular stock. Un nivel adecuado depende de la actividad económica de la organización, en general suele ser de 6–12 giros (30–60 días por ciclo).

$$\begin{aligned}\text{Rotación de inventario (veces)} &= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario total promedio}} \\ \text{Rotación de inventario (días)} &= \frac{\text{Inventario total promedio} \times 365}{\text{Costo de ventas}} \\ \text{Inventario total promedio} &= \frac{\text{Inventario año anterior} + \text{Inventario año actual}}{2}\end{aligned}$$

*Rotación de cartera.* Es un indicador que mide la frecuencia con que la cartera de clientes gira en un año, tomando exclusivamente las cuentas por cobrar por ventas. Se recomienda alcanzar entre 6 y 12 rotaciones.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

*Rotación de activos totales.* Mide la intensidad de uso del activo total frente a las ventas: cuántos ciclos de utilización realizan los activos para sostener el nivel de ingresos.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

El análisis de eficiencia se debe complementar con la rotación de cuentas por pagar:

*Rotación de cuentas por pagar.* Refleja el tiempo promedio que la empresa utiliza para saldar deudas con proveedores. A diferencia de otras rotaciones, lo óptimo es un número de veces bajo o, en su defecto, un número de días alto (Franco Briones, 2021).

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

#### d. Indicadores de endeudamiento

Ramos Montejo et al. (2025) destacan la importancia de analizar el nivel de endeudamiento de las organizaciones. A través de métricas como del nivel de endeudamiento total y el endeudamiento patrimonial, es posible medir el grado de apalancamiento financiero. Los autores advierten que un nivel de deuda demasiado alto eleva el riesgo, mientras que un nivel muy bajo puede indicar que la empresa está desaprovechando oportunidades estratégicas de financiamiento.

Macías Loor y Delgado Suárez (2023) definen nivel de endeudamiento, endeudamiento patrimonial y apalancamiento financiero de la siguiente manera:

*Nivel de endeudamiento.* Determina el grado de independencia financiera de una empresa. Un resultado elevado en esta métrica sugiere una fuerte dependencia de la financiación de acreedores, lo que a su vez limita la capacidad de asumir nuevas deudas. En esencia, esto apunta a una descapitalización y una estructura financiera de mayor riesgo.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

*Endeudamiento patrimonial.* Evalúa la proporción del capital propio que se encuentra comprometido con los acreedores. Sirve para entender la estructura de financiamiento de la empresa, mostrando si son los dueños o los acreedores quienes aportan la mayor cantidad de recursos, y para juzgar si el patrimonio es suficiente.

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio o Capital Contable}}$$

*Apalancamiento financiero.* Mide si el uso de deuda con terceros resulta beneficioso o perjudicial para la rentabilidad de una empresa, considerando su estructura de capital. Un índice mayor a 1 es positivo, indicando que los fondos prestados están ayudando a mejorar la rentabilidad del capital propio por encima de lo que se lograría sin deuda. Un índice menor a 1 indica el efecto contrario, y un resultado igual a 1 sugiere que el uso de deuda es económicamente indiferente.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio o Capital Contable}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo total}}}$$

Los indicadores de endeudamiento anteriormente mencionados constituyen las herramientas más utilizadas en el análisis financiero. Debe recordarse que la información resultante sirve a usuarios internos y externos, además su correcta aplicación exige conocimientos técnicos y experiencia, pues no cualquier persona puede ejecutarlo con buenos resultados. Es importante resaltar que cuando la alta dirección requiere evaluar el desempeño operativo o valorar oportunidades de inversión y crecimiento, solicita los estados financieros; con base en esas cifras y registros se toman decisiones informadas (De la Puente Madrid, 2019).

De acuerdo con Haro Sarango et al. (2023) la gestión organizacional está estrechamente ligada a las razones financieras, pues estas herramientas permiten a gerentes y propietarios evaluar la salud económica de la organización y tomar decisiones informadas.



Los indicadores financieros deben incorporarse como políticas de gestión alineadas con la misión y la visión, y formar parte de la planificación orientada a la eficiencia para brindar servicios de calidad en cualquier tipo de organización. Lo anterior permite controlar mejor las finanzas, la generación de utilidades y la inversión en nuevos productos o servicios, creando una administración sana, eficiente y con proyección de futuro (Rojas-Díaz et al., 2023).

#### *C. Relación del análisis financiero con la toma de decisiones*

El análisis financiero es una herramienta clave para las organizaciones: permite medir su salud financiera, orientar decisiones estratégicas, cumplir obligaciones legales y mejorar la transparencia y la confianza. Con la revisión de los estados financieros, pueden tomar medidas para mejorar su desempeño (Haro Sarango et al., 2023).

La importancia del análisis financiero radica en aplicar técnicas que permitan visualizar los niveles de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, evaluando el rendimiento del negocio; esto facilita la toma de decisiones y planes de acción para identificar las fortalezas y las debilidades propias frente a otras organizaciones (Párraga Franco et al., 2021).

Brosscard-Grenot (2021) concluye que el análisis por razones financieras requiere tener conocimiento de las necesidades del área y clasificar las métricas conforme al tipo de datos y al vínculo que describen. Esta práctica es fundamental para elevar la calidad, facilitando una detección de fallas rápida y a un bajo costo.

#### *D. Papel de la gerencia financiera*

La gerencia financiera puede entenderse como una fase avanzada de la administración financiera que trasciende las cifras de un periodo específico e incorpora la gestión de los recursos físicos y del capital humano; en suma, evalúa integralmente la operación de la empresa. Esta función descrita por De la Puente Madrid (2019) requiere directivos con la capacidad y el conocimiento necesarios, pues se articula desde compras hasta ventas.

Para Párraga Franco et al. (2021) gestionar las finanzas implica planear, organizar, dirigir y controlar los flujos de efectivo que resultan de la inversión corriente y de su financiamiento, tomando decisiones de corto plazo con el fin de equilibrar riesgo y rentabilidad. Sus funciones incluyen elaborar y analizar información financiera; administrar capital de trabajo y el flujo de información contable-financiera; evaluar y seleccionar inversiones de largo plazo —sobre todo en activos fijos—; además de asegurar y administrar los recursos de financiación. Lo anterior se considera eficiente cuando eleva el valor de la empresa, incrementando la rentabilidad de socios e inversionistas.

La gerencia financiera es un área fundamental que no solo gestiona el dinero, sino que también planifica, organiza, controla y dirige los recursos económicos y físicos. Su labor transversal requiere una comprensión profunda de diversas áreas funcionales para tomar decisiones estratégicas informadas, tales como: contabilidad, nóminas, presupuestos, costos y gestión del talento, entre otras según el giro del negocio. Dominar el análisis financiero permite a los responsables de esta área traducir datos operativos de todas las demás áreas en decisiones estratégicas que aseguren la salud y el crecimiento sostenible de la organización (De la Puente Madrid, 2019).

Brosscard-Grenot (2021) concluye que el análisis de razones financieras exige reconocer los requerimientos específicos del área y ordenar las métricas conforme al tipo de datos y al vínculo que describen. Esta práctica es clave para elevar la calidad, pues facilita una detección de fallas rápida y de bajo costo.

Tomando en cuenta lo anterior y desde la perspectiva de De la Puente Madrid (2019), el gerente encargado del análisis puede ser un profesional externo con sólida formación financiera, que aunque



parezca centrarse solo en el efectivo, su gestión adecuada sostiene la continuidad de la empresa; por ello, la gerencia financiera es una herramienta clave para la toma de decisiones.

E. Toma de decisiones

Los indicadores financieros anteriormente mencionados son herramientas que permiten analizar, desde una óptica numérica, el desempeño de la organización, facilitando decisiones que corrigen debilidades y potencian los avances que generan beneficios para el control de gestión (Rojas-Díaz et al., 2023).

La toma de decisiones no debe reservarse solo a la alta dirección; también debe involucrar a los niveles medio y operativo, pues están al tanto del origen de entradas y salidas, es decir, de las operaciones de la organización (Véliz y Carpio, 2019). Asimismo, la persona responsable de decidir en la organización busca mejorar el rendimiento de la empresa para beneficiar a todos los stakeholders (Macías Loor y Delgado Suárez, 2023).

De acuerdo con De la Puente Madrid (2019) “para llevar a cabo una toma de decisión óptima se debe planear, organizar, dirigir y controlar desde la gerencia financiera, que es en donde se construyen los argumentos cuantitativos para llevar a cabo los proyectos de crecimiento o expansión del negocio.”

Como se muestra en la Tabla 2, Macías Loor y Delgado Suárez (2023) definen los tipos de decisiones como sigue: por un lado, se define lo que se debe entender por decisiones gerenciales, y por el otro lado, se define lo que se debe de entender por decisiones financieras, mismas que a su vez se componen de decisiones de inversión y decisiones de financiamiento con recursos propios y sin recursos propios.

Así pues, por lo mostrado en la Tabla 2, y en concordancia con lo señalado por Ramos Montejo et al. (2025) afirman que los KPI financieros son indispensables para una gestión financiera, puesto que su incorporación en los sistemas de contabilidad de gestión permite incrementar la fiabilidad de los procedimientos contables y además sirve como una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, lo que finalmente impulsa la rentabilidad, estabilidad y desarrollo sostenible de las compañías.

Lo anterior presentado en la Tabla 2, se sustenta con la investigación de Véliz y Carpio (2019) donde concluyen que los estados financieros constituyen por sí solos indicadores del bienestar de las organizaciones, puesto que muestran su estado económico, su potencial de crear valor y su nivel de coherencia con las estrategias y el modelo de negocio. Asimismo, subraya que razones como productividad y responsabilidad social son útiles para decidir y brindan una representación más sencilla del quehacer económico.

Tabla 2. Tipos de decisiones.

Decisiones Gerenciales	Decisiones Financieras	
En la organización, se basa en información que permite detectar la problemática, definir la solución y ejecutar acciones, para posteriormente	Son aquellas que favorecen el crecimiento de la compañía. Para ello, el gerente financiero comienza evaluando y comunicando el estado de la organización, incluyendo su elegibilidad para un crédito y su desempeño económico frente al mercado	
	Se dividen en:	
	Decisiones de inversión	Decisiones de financiamiento
	Se entiende como la aplicación de recursos para	Tiene la función de viabilizar y asignar recursos (dinero o crédito) Se clasifican en:

evaluar su efecto en el rendimiento de la compañía	adquirir o formar activos, vinculada a las decisiones financieras de la organización	<b>Recursos propios</b>	<b>Recursos ajenos</b>
		Aportaciones de los accionistas y utilidades destinadas a reservas	Fondos de terceros, con obligación de devolución a corto o largo plazo

III.DISCUSIÓN

Como se ha documentado existe una relación clara en la literatura sobre el papel transformador de los indicadores financieros. El análisis trasciende la percepción tradicional de la contabilidad como mero registro histórico y la posiciona como una fuente activa de inteligencia para la toma de decisiones estratégicas. Autores como Ramos Montejo et al. (2025) sostiene que es indispensable adoptar instrumentos de análisis que faciliten una evaluación continua del desempeño y permitan a la organización adelantarse a situaciones difíciles, lo anterior afirmado por Haro Sarango et al. (2023) “al utilizar las razones financieras, los gerentes pueden evaluar la eficacia de estas estrategias y tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar el rendimiento financiero de la empresa”.

La fortaleza de los KPI radica en su capacidad para traducir datos contables complejos en información comprensible y operable. Por ejemplo, en el estudio de Aguirre Sajami et al. (2020) tanto el ROA y el ROE son métricas clave para la toma de decisiones de inversionistas, directivos y demás interesados. En consecuencia, las organizaciones deberían sostener y ampliar sus inversiones, ya que las decisiones bien fundamentadas favorecen la expansión operativa y la diversificación.

Un punto central es el rol de la gerencia financiera, descrita por De la Puente Madrid (2019) como un instrumento clave para la toma de decisiones óptimas, cuyo propósito fundamental es incrementar las ganancias y asegurar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Véliz y Carpio (2019) confirma en su estudio la relación entre los estados financieros y la toma de decisiones, subrayando efectos favorables que van más allá de la coherencia estrategia–resultados, e incluyen la ampliación de la participación en las decisiones. No obstante, es importante reconocer una limitación implícita que es que la efectividad de los indicadores depende de la calidad de la información financiera y del conocimiento técnico para interpretarlos correctamente en el contexto específico de la empresa y su sector.

IV.CONCLUSIÓN

La aplicación práctica de los indicadores financieros es una herramienta indispensable y un pilar estratégico para la gestión organizacional moderna. Esta revisión ha demostrado que su aplicación sistemática permite a las organizaciones evaluar objetivamente su desempeño en tres métricas fundamentales: liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa.

Los indicadores financieros son instrumentos que transforman la toma de decisiones, permitiendo que estas se basen en evidencia cuantitativa y no solo en la intuición. Al proporcionar una visión clara de las fortalezas y debilidades, capacitan a la gerencia para diseñar e implementar estrategias de inversión, financiamiento y operación eficientes y efectivas.

Finalmente, la correcta interpretación y aplicación de estos análisis, liderada por una gerencia financiera especializada, es fundamental para optimizar los recursos, maximizar el valor para los accionistas y asegurar el crecimiento sostenible de la organización en el largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sajami, C. R., Bora Meza, C. M., & Dávila Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista Valor Contable*, 7(1), 50-64. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://scispace.com/pdf/la-rentabilidad-como-herramienta-para-la-toma-de-decisiones-3itod2v3c7.pdf>
- Brosscard-Grenot, A. (2021). Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa. *Ciencias Holguín*, 27(4). Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023003/html/>
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF). (2023). Normas de Información Financiera (NIF).
- Correa Mejía, D. A., Martínez Molina, L. Y., Ruiz Criollo, M. C., & Yepes Montoya, M. A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 190-199. Recuperado el 4 de octubre de 2025, de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2643>
- De la Puente Madrid, L. S. (2019). Gerencia financiera: una herramienta para una óptima toma de decisiones. *E1DBC. Contaduría Pública*. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <http://hdl.handle.net/10819/7159>
- Nieves Bedoya, A. D., Durango Hoyos, J. A., & De Oro Cardoso, J. D. (2022). Deconstrucción del análisis Dupont. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 4 de octubre de 2025, de <https://hdl.handle.net/20.500.12494/47670>
- Franco Briones, J. R. (2021). Los indicadores financieros como herramienta de gestión en las decisiones estratégicas de la Alta Gerencia. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4269>
- Haro Sarango, A. F., Carranza Guerrero, M. N., López Solís, O. P., Mayorga Naranjo, C. E., & Morales Ramos, K. E. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2405-2418. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hilario García, V. K., Castro Pérez, O., Mendoza Hernández, J. C., De león Vázquez, I. I., Vélez Díaz, D., & Tapia Castillo, D. I. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 8(15), 25-31. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://doi.org/10.29057/xikua.v8i15.5309>
- Imaicela Carrión, R. D., Curimilma Huanca, O. A., & López Tinitana, K. M. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 19 de octubre de 2025, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Macías Loor, F. I., & Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del conocimiento*, 8(2), 895-918. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152110>
- Marcillo-Cedeño, C. A., Aguilar-Guijarro, C. L., & Gutiérrez-Jaramillo, N. D. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*(26). Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>

- Ramos Montejó, B., López Rodríguez, W. B., Dupeyron Cortes, L. C., & Murillo González, G. (2025). Indicadores clave de desempeño (KPI) y su integración en sistemas contables de gestión. *Revistap*, 4(1), 591-603. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/utap/article/view/191>
- Rojas-Díaz, P. J., Gómez-Mora, E. I., & Gil-Marín, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(1), 135-149. Recuperado el 24 de agosto de 2025, de <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>
- Véliz, J., & Carpio, R. (2019). Reportes financieros y la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 6(2), 110-117. Recuperado el 17 de agosto de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520693>
- Villa Cueva, J. A., & Crespo Córdova, A. B. (2024). Los indicadores financieros y no financieros como herramientas de gestión en el sector ferretero. *Religación*, 9(39). Recuperado el 17 de agosto de 2025, de <http://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1154>