

CLASE 2

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Las relaciones entre el área financiera y áreas como Talento Humano, Logística, Producción, Comercial entre otras, y la contribución del área financiera en la toma de decisiones informadas y oportunas a nivel directivo.

Educación de calidad

INTRO DUCCIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



El funcionamiento de una empresa depende de la integración de sus áreas, que actúan como un sistema interdependiente. En este contexto, el área financiera cumple un rol clave al centralizar la información económica que respalda la planificación, el control y la evaluación del desempeño, permitiendo la coordinación entre talento humano, producción, logística y comercial.

Esta semana se analiza la relación del área financiera con las demás áreas, su aporte en la toma de decisiones y su importancia para la Gerencia General y los órganos de gobierno. Se destaca su papel en la evaluación de inversiones, financiamiento y gestión estratégica, así como en la transparencia y generación de valor empresarial.

RDA1: Reconocer la importancia y relación del área financiera con las otras áreas de la organización, para la integración de actividades y toma de decisiones para mejorar la gestión de una institución.

2.1 Relación entre el área financiera y otras áreas de la empresa

2.1.1 Objetivo

El análisis de la relación entre el **área financiera** y otras áreas de la empresa tiene como objetivo comprender cómo la información financiera se integra con las actividades operativas y estratégicas de la organización. Esta integración permite mejorar la eficiencia en la gestión empresarial y facilitar la toma de decisiones basadas en información confiable.

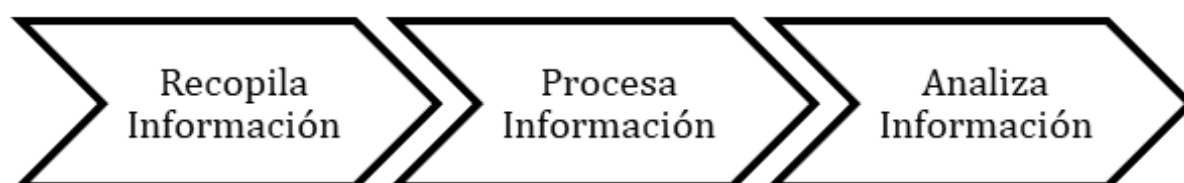
Desde la perspectiva de la administración moderna, las organizaciones deben ser entendidas como sistemas integrados en los que diversas áreas funcionales interactúan para alcanzar objetivos comunes. En este contexto, el área financiera participa activamente en procesos de planificación, control y evaluación del desempeño organizacional.

La información financiera constituye una herramienta esencial para analizar el impacto de las decisiones que se toman en las diferentes áreas de la empresa. Por ejemplo, decisiones relacionadas con la contratación de personal, la adquisición de activos productivos, el desarrollo de estrategias comerciales o la gestión de inventarios tienen implicaciones financieras que deben ser evaluadas cuidadosamente.

En consecuencia, el área financiera desempeña un rol integrador dentro de la empresa, ya que recopila, procesa y analiza información que proviene de diferentes departamentos. Este proceso permite generar informes financieros que facilitan la evaluación del desempeño organizacional y la toma de decisiones por parte de los directivos (Ross, Westerfield & Jordan, 2018).

Figura 1

Rol Integrador del Área Financiera

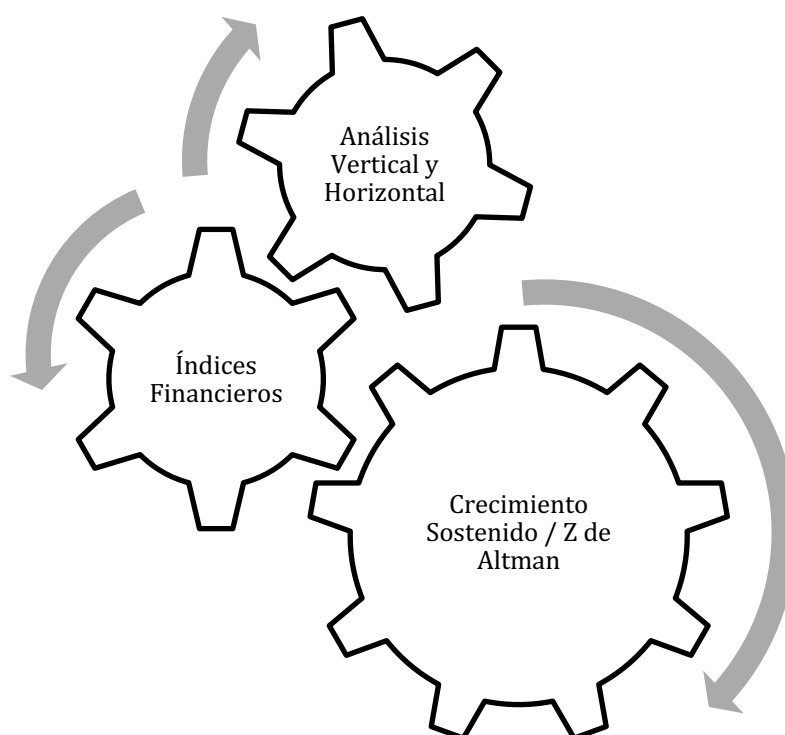


Fuente: Elaboración Propia

Además, el análisis financiero permite anticipar posibles riesgos, evaluar oportunidades de crecimiento y apoyar la formulación de estrategias empresariales orientadas a la generación de valor para los accionistas a través de la aplicación de herramientas como el análisis horizontal, análisis vertical, índices financieros, crecimiento sostenido, la Z de Altman, entre otras. De esta manera, el área financiera contribuye al funcionamiento coordinado de las diferentes áreas de la empresa.

Figura 2

Herramientas de Análisis Financiero



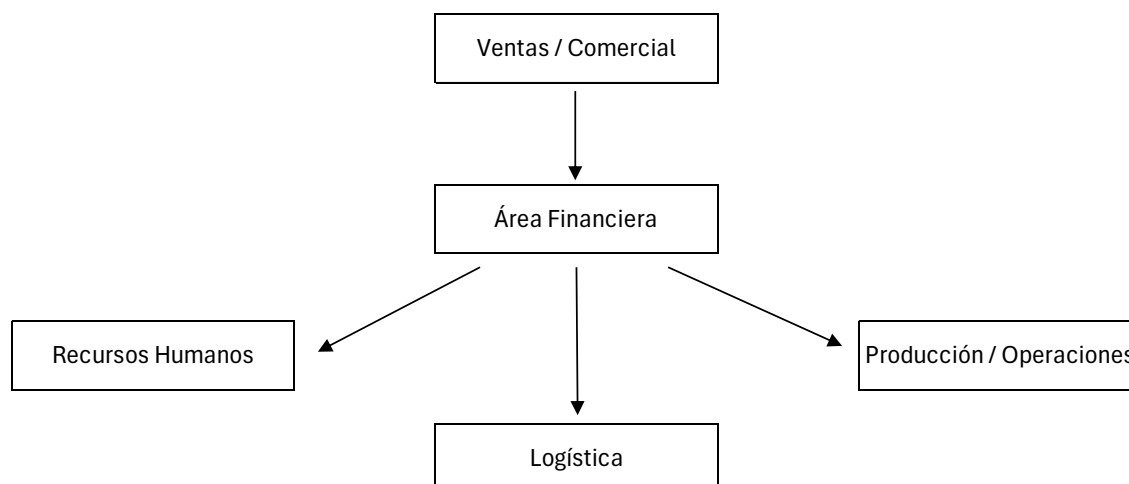
Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Las áreas de la empresa

Las empresas suelen organizarse en diversas áreas funcionales que cumplen roles específicos dentro del proceso de generación de valor. Entre las principales áreas organizacionales se encuentran talento humano, producción u operaciones, logística y comercialización como se observa en la figura 3. Cada una de estas áreas interactúa con el área financiera para asegurar el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad económica de la organización.

Figura 3

Relación del Área Financiera con otras áreas



Fuente: Elaboración Propia

Talento humano

El área de talento humano se encarga de la gestión del capital humano de la empresa. Entre sus principales funciones se encuentran el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la administración de compensaciones y beneficios.

La relación entre el área financiera y el área de talento humano es fundamental para la planificación de los costos laborales y la gestión eficiente de los recursos humanos. El área financiera participa en la elaboración de presupuestos relacionados con el personal, el análisis de estructuras salariales y la evaluación del impacto financiero de programas de incentivos.

Asimismo, la información financiera permite evaluar la productividad del personal y analizar la relación entre los costos laborales y los resultados obtenidos por la empresa. Este análisis contribuye a diseñar políticas de remuneración sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.



Producción u operaciones

El área de producción o de operaciones tiene la responsabilidad de transformar insumos en bienes o servicios que posteriormente serán ofrecidos en el mercado. Esta área constituye uno de los principales centros de generación de costos dentro de la empresa.

La interacción entre el área financiera y el área de producción se centra en la gestión de costos, el control presupuestario y la evaluación de inversiones en activos productivos. A través de sistemas de contabilidad de costos, el área financiera puede determinar el costo de producción de los bienes o servicios, analizar la eficiencia de los procesos productivos y evaluar la rentabilidad de los diferentes productos.

Además, el área financiera participa en la evaluación de proyectos de inversión relacionados con la adquisición de maquinaria, la modernización tecnológica o la ampliación de la capacidad productiva. Estas decisiones requieren análisis financieros rigurosos para determinar si las inversiones generarán beneficios económicos en el futuro (Brealey, Myers & Allen, 2020).

Logística y cadena de suministro

La logística se encarga de la gestión de inventarios, el almacenamiento, el transporte y la distribución de los productos de la empresa. La eficiencia en la gestión logística tiene un impacto directo en los costos operativos y en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda del mercado.

El área financiera colabora con el área de logística en la optimización de la gestión del capital de trabajo, especialmente en lo relacionado con los inventarios y las cuentas por pagar. El análisis financiero permite evaluar indicadores como la rotación de inventarios, el ciclo de conversión de efectivo y los costos asociados al almacenamiento y transporte.

Asimismo, el [análisis financiero](#) contribuye a evaluar decisiones relacionadas con la selección de proveedores, la ubicación de centros de distribución y la implementación de sistemas logísticos





más eficientes. Estas decisiones tienen implicaciones económicas importantes que deben ser consideradas dentro de la planificación financiera de la empresa.

Área comercial o de ventas

El área comercial tiene la responsabilidad de generar ingresos para la empresa mediante la comercialización de sus productos o servicios. Esta área incluye actividades como marketing, ventas, atención al cliente y gestión de relaciones con el mercado.

La relación entre el área financiera y el área comercial es fundamental para analizar la rentabilidad de las ventas y establecer estrategias comerciales adecuadas. El área financiera participa en el análisis de márgenes de contribución, la evaluación de la rentabilidad por producto o segmento de mercado y la determinación de políticas de precios.

Asimismo, el área financiera participa en la gestión de cuentas por cobrar y en la evaluación de políticas de crédito a clientes. Estas decisiones deben equilibrar el objetivo de aumentar las ventas con la necesidad de mantener un nivel adecuado de liquidez y reducir el riesgo de incobrabilidad (Brigham & Ehrhardt, 2018).

La interacción entre estas áreas permite integrar información operativa y financiera, lo que contribuye a mejorar la eficiencia organizacional y la calidad de las decisiones empresariales.

2.2 Contribución del área financiera en la toma de decisiones

2.2.1 Objetivo

El objetivo de la participación del área financiera en la toma de decisiones es proporcionar información confiable, relevante y oportuna que permita evaluar alternativas estratégicas y seleccionar aquellas que generen mayor valor para la empresa.

En el contexto empresarial, la toma de decisiones implica enfrentar situaciones de incertidumbre en las que los directivos deben elegir entre diferentes opciones disponibles. La





información financiera permite reducir esta incertidumbre al proporcionar datos objetivos sobre la situación económica de la empresa y sobre las posibles consecuencias de cada decisión.

El área financiera utiliza diversas herramientas de análisis para evaluar el desempeño organizacional y apoyar la toma de decisiones. Entre estas herramientas se encuentran el análisis de estados financieros, la planificación financiera, el análisis de riesgos y la evaluación de proyectos de inversión.

Estas herramientas permiten identificar oportunidades de mejora, anticipar posibles problemas financieros y evaluar la viabilidad económica de diferentes [estrategias empresariales](#) (Gitman & Zutter, 2016).

2.2.2 La toma de decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos más importantes dentro de la gestión empresarial. Consiste en seleccionar la alternativa más conveniente entre varias opciones disponibles con el propósito de alcanzar determinados objetivos organizacionales.

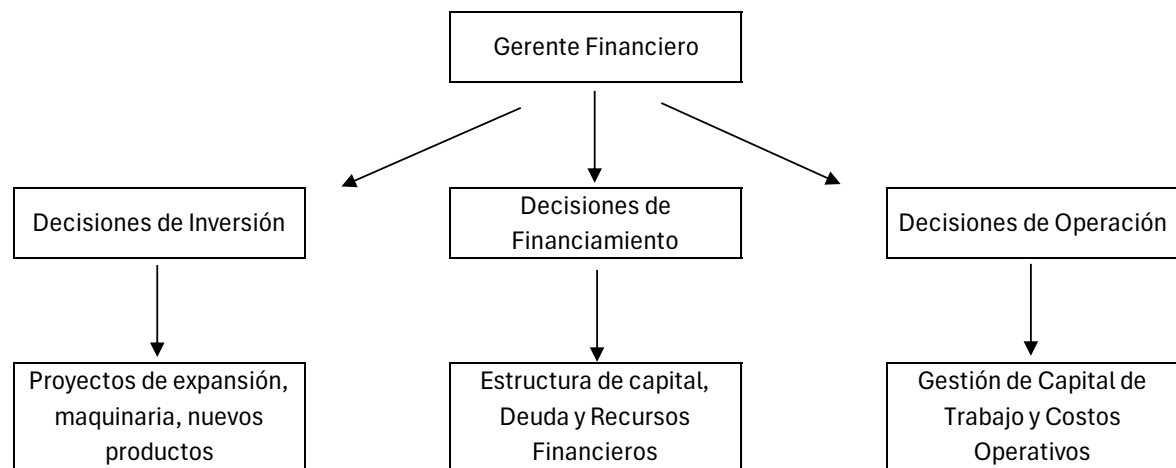
En este proceso, la información financiera desempeña un papel esencial, ya que permite analizar los costos, beneficios y riesgos asociados a cada alternativa.

A continuación, se presentan las actividades y herramientas que se aplican en los tipos de decisiones que fueron estudiadas la semana anterior y su relación con otras áreas de la empresa, como se indica en la figura 4.

Figura 4

Tipos de Decisiones Financieras





Fuente: Elaboración propia.

Decisiones de inversión

Las decisiones de inversión implican la asignación de recursos financieros a proyectos que generarán beneficios en el futuro, considerando también su impacto en áreas como producción, logística, recursos humanos y el área comercial. Estas decisiones suelen involucrar montos significativos de capital y pueden tener un impacto importante en el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Para evaluar proyectos de inversión, el área financiera utiliza herramientas como el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión, integrando información proveniente de producción, logística y proyecciones comerciales. Estas técnicas permiten determinar si un proyecto generará valor para la empresa y si es conveniente llevarlo a cabo (Ross et al., 2018).

Las decisiones de inversión pueden incluir la adquisición de maquinaria, el desarrollo de nuevos productos, la expansión hacia nuevos mercados o la implementación de tecnologías innovadoras, en coordinación con las necesidades de producción, la capacidad logística, el talento humano disponible y las estrategias del área comercial.



Decisiones de financiamiento

Las decisiones de financiamiento se refieren a la forma en que la empresa obtiene los recursos necesarios para financiar sus operaciones y proyectos de inversión, considerando los requerimientos de áreas como producción, logística, recursos humanos y comercial. Las principales fuentes de financiamiento incluyen deuda, capital propio y utilidades retenidas.

El área financiera analiza el costo del capital, el nivel de endeudamiento y el riesgo financiero asociado a cada alternativa de financiamiento, tomando en cuenta las necesidades operativas de las distintas áreas. El objetivo es encontrar una estructura de capital que permita minimizar el costo del financiamiento y maximizar el valor de la empresa.

Este análisis incluye la evaluación de diferentes instrumentos financieros, como préstamos bancarios, emisión de bonos o emisión de acciones, alineando estas decisiones con los planes de crecimiento del área comercial, la expansión productiva, la gestión logística y la disponibilidad de recursos humanos (Brealey et al., 2020).

Decisiones operativas

Las decisiones operativas están relacionadas con la gestión cotidiana de la empresa e involucran la coordinación constante con áreas como producción, logística, recursos humanos y comercial. Estas decisiones incluyen la administración de costos, la elaboración de presupuestos, la gestión del capital de trabajo y el control financiero de las operaciones.

El área financiera participa en la planificación presupuestaria y en el seguimiento del desempeño financiero de la empresa, integrando información de ventas, producción, logística y gestión del talento humano. A través de estos procesos, es posible identificar desviaciones entre los resultados esperados y los resultados obtenidos, lo que permite tomar medidas correctivas de manera oportuna en todas las áreas involucradas.

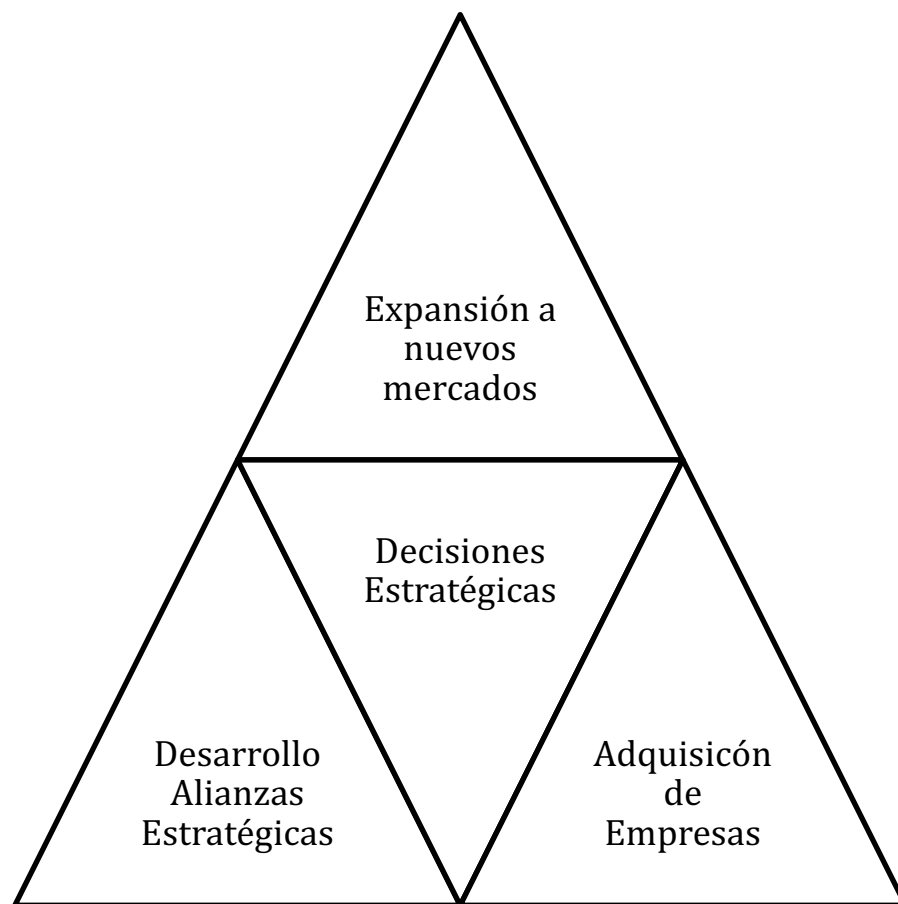
Decisiones estratégicas



Las decisiones estratégicas tienen un horizonte de largo plazo y están relacionadas con la dirección general de la empresa, considerando la interacción entre el área financiera y otras áreas clave como comercial, producción, logística y recursos humanos. Estas decisiones pueden incluir la expansión hacia nuevos mercados, el desarrollo de alianzas estratégicas o la adquisición de otras empresas.

Figura 5

Decisiones Estratégicas



Fuente: Elaboración Propia

El área financiera contribuye a la evaluación de estas decisiones mediante el análisis de escenarios, la valoración de empresas y la estimación de riesgos financieros, incorporando información sobre capacidades productivas, talento humano, redes logísticas y oportunidades comerciales para asegurar la coherencia estratégica de la organización.

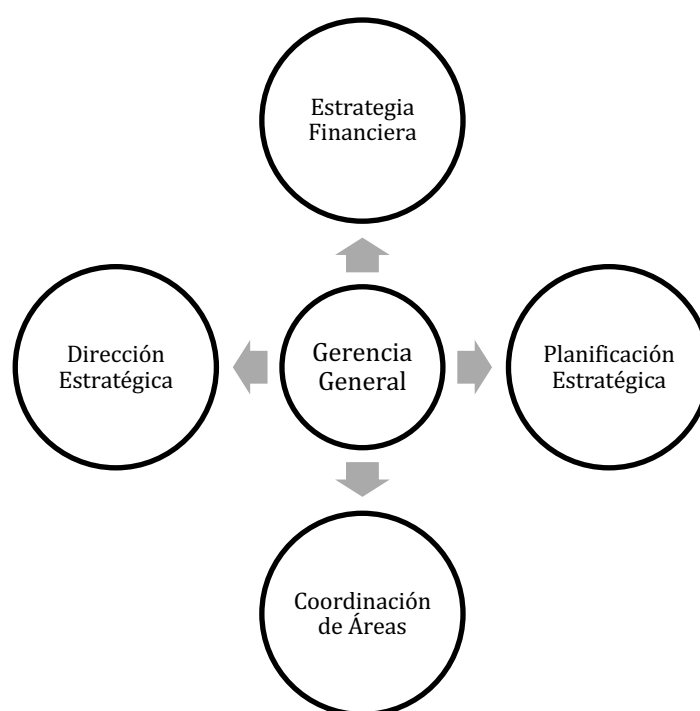
2.3 La Gerencia General y los Órganos de Gobierno

2.3.1 La Gerencia General

La Gerencia General representa el nivel ejecutivo más alto dentro de la estructura administrativa de la empresa. Su principal responsabilidad es dirigir la organización y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos como por ejemplo la dirección estratégica, la planificación estratégica, la estrategia financiera y la coordinación de áreas.

Figura 6

Objetivos Estratégicos de la Gerencia General



Fuente: Elaboración Propia

Para cumplir con esta función, el gerente general requiere información confiable sobre la situación financiera de la empresa. Esta información incluye estados financieros, indicadores de rentabilidad, análisis de liquidez y proyecciones financieras.

El área financiera proporciona esta información mediante informes periódicos que permiten evaluar el desempeño económico de la organización. A partir de estos informes, la Gerencia

General puede identificar oportunidades de crecimiento, detectar posibles riesgos financieros y tomar decisiones estratégicas que contribuyan al desarrollo de la empresa.

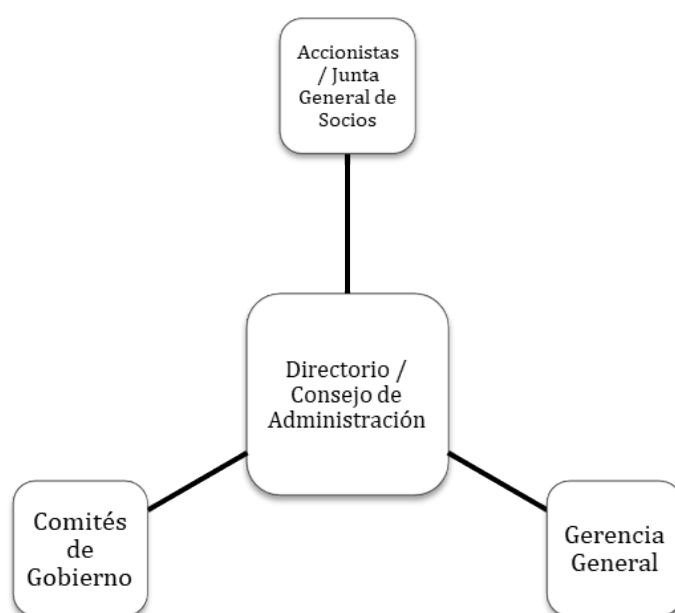
En muchas organizaciones, el director financiero o CFO desempeña un papel clave como asesor estratégico de la Gerencia General. Este profesional participa en la formulación de estrategias empresariales y en la evaluación de decisiones que tienen un impacto significativo en la situación financiera de la empresa.

2.3.2 Los Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno corporativo tienen la responsabilidad de supervisar la gestión de la empresa y proteger los intereses de los accionistas. Entre los principales órganos de gobierno se encuentran el Directorio o Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas.

Figura 7

Órganos de Gobierno



Fuente: Elaboración Propia

El Directorio es responsable de definir la estrategia empresarial, supervisar la gestión de la administración y evaluar el desempeño de la empresa. Para cumplir con estas funciones, el



Directorio requiere información financiera clara y confiable que le permita tomar decisiones informadas.

Por su parte, la Junta General de Accionistas representa a los propietarios de la empresa y tiene la facultad de aprobar decisiones fundamentales, como la distribución de utilidades, la elección de los miembros del directorio y la aprobación de cambios estructurales en la organización.

La calidad de la información financiera es fundamental para el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo, ya que permite mejorar la transparencia, fortalecer la rendición de cuentas y facilitar la supervisión de la gestión empresarial (Van Horne & Wachowicz, 2019).





DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA SEMANA DE CONTENIDOS 1

Área financiera: El área financiera es la unidad responsable de gestionar, planificar y controlar los recursos económicos de la empresa, mediante el análisis de información financiera que permite evaluar su desempeño, asegurar la liquidez, optimizar el uso del capital y apoyar la toma de decisiones estratégicas; además, actúa como un eje integrador al vincular las actividades de las distintas áreas funcionales, contribuyendo a la sostenibilidad y a la generación de valor en el largo plazo.

Análisis financiero: El análisis financiero es el proceso de evaluar e interpretar la información económica de una empresa para conocer su desempeño y situación financiera. Permite medir aspectos como rentabilidad, liquidez y riesgo, facilitando la toma de decisiones informadas.





RECURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

Control de gestión e indicadores de desempeño

El control de gestión es un proceso fundamental dentro de la administración financiera que permite asegurar que las actividades de una organización se desarrollen conforme a los objetivos estratégicos establecidos (Anthony & Govindarajan, 2007). Este proceso implica la planificación, medición y evaluación del desempeño organizacional, así como la implementación de acciones correctivas cuando se detectan desviaciones. Desde una perspectiva financiera, el control de gestión facilita el uso eficiente de los recursos, promoviendo la coherencia entre las decisiones operativas y los objetivos económicos de la empresa (Horngren, Datar & Rajan, 2018).

En este contexto, los indicadores de desempeño o *Key Performance Indicators* (KPIs) constituyen herramientas esenciales para medir y monitorear los resultados de las distintas áreas funcionales. Estos indicadores pueden ser financieros y no financieros, permitiendo evaluar dimensiones clave como la rentabilidad, la liquidez, la eficiencia operativa y la productividad (Kaplan & Norton, 2004). Por ejemplo, indicadores como el margen de utilidad, el retorno sobre la inversión (ROI) o la rotación de inventarios proporcionan información relevante para la toma de decisiones (Merchant & Van der Stede, 2017).

El uso adecuado de KPIs permite traducir los objetivos estratégicos en métricas cuantificables, facilitando el seguimiento del desempeño organizacional. Además, estos indicadores contribuyen a mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, al establecer parámetros claros de evaluación y fomentar la alineación de esfuerzos hacia metas comunes (Kaplan & Norton, 2004). En este sentido, el área financiera desempeña un rol clave en el diseño, análisis e interpretación de estos indicadores, asegurando que las decisiones se fundamenten en información confiable y actualizada.

Asimismo, el control de gestión se fortalece mediante herramientas como el presupuesto, el análisis de variaciones y los sistemas de información gerencial. Estas herramientas permiten comparar los resultados reales con los planificados, identificar desviaciones y adoptar medidas





correctivas de manera oportuna, promoviendo una gestión proactiva orientada a la mejora continua (Anthony & Govindarajan, 2007; Horngren et al., 2018).

En conclusión, el control de gestión y los indicadores de desempeño son elementos esenciales para garantizar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de la organización. Su correcta implementación permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y generar información valiosa para la toma de decisiones financieras, fortaleciendo así la coordinación entre áreas y la creación de valor organizacional (Merchant & Van der Stede, 2017).



+ RE FE REN CIAS

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de control de gestión (12.ª ed.). McGraw-Hill.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2018). Administración financiera: teoría y práctica (15.ª ed.). Cengage Learning.

Camara de Comercio de Medellín. (2021). Órganos de gobierno empresarial o modelo de toma de decisiones en las empresas. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=EF_4KYT4xtA.

Gitman, L., & Zutter, C. (2016). Principios de administración financiera (14.ª ed.). Pearson Educación.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial (16.ª ed.). Pearson.

Inmaculada, L. (2020). Estrategia Empresarial. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ztXdItK3u-Y>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (4th ed.). Pearson

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). Fundamentos de finanzas corporativas (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2019). Fundamentos de administración financiera (13.ª ed.). Pearson Educación.



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec