

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,  
Volumen 10, Número 2.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2)

## **IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: UNA REVISIÓN TEÓRICA**

**IMPLICATIONS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN  
BUSINESS DECISION-MAKING: A THEORETICAL REVIEW**

**Carlos Gabriel Martínez-Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – México

**Fabiola de Jesús Mapén Franco**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – México

**Jatcivet Reyes Osorio**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - México

## Implicaciones de la gestión financiera en la toma de decisiones empresariales: una revisión teórica

**Carlos Gabriel Martínez-Pérez<sup>1</sup>**

[252B50002@ujat.alumno.mx](mailto:252B50002@ujat.alumno.mx)

<https://orcid.org/0009-0003-1214-8627>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
México

**Fabiola de Jesús Mapén Franco**

[mapenfranco@hotmail.com](mailto:mapenfranco@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8436-4615>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
México

**Jatcivet Reyes Osorio**

[252B50001@ujat.alumno.mx](mailto:252B50001@ujat.alumno.mx)

<https://orcid.org/0009-0008-6992-0805>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
México

### RESUMEN

La información financiera adecuada es el pilar fundamental de toda decisión dentro cualquier unidad de negocio, indistintamente del tamaño o el giro empresarial y, a su vez, tomar aquella decisión puede garantizar la resistencia en situaciones de crisis, la estabilidad de una empresa o la desaparición de ésta. Según Chablé (2021), tener información financiera errónea y tomar una decisión basada en la misma, puede reducir el ciclo de vida de una organización. El presente artículo tiene como objetivo, analizar los fundamentos teóricos de la gestión financiera y su relación con la toma de decisiones, con el propósito de establecer las bases teórico-analíticas que orienten la reflexión y sirvan de soporte para futuros estudios, además se aborda a profundidad la racionalidad de la toma de decisiones, un determinante para el análisis adecuado. El enfoque metodológico es cualitativo con técnica de investigación documental, se realizó la comparación entre los conceptos seleccionados a través de un análisis teórico obtenido principalmente de artículos científicos y libros de autores con amplia trayectoria en su campo. Como resultado, se presentan los elementos clave que prevalecen en diferentes aportes teóricos de la gestión financiera y las principales herramientas para promover la racionalidad en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Gestión financiera; toma de decisiones; axiomas de racionalidad; indicadores financieros

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [252B50002@ujat.alumno.mx](mailto:252B50002@ujat.alumno.mx)

## **Implications of financial management in business decision-making: A theoretical review**

### **ABSTRACT**

Accurate financial information is the cornerstone of any decision within a business unit, regardless of its size or industry. Making the right decision can determine whether a company can withstand crises, achieve stability, or even fail. According to Chablé (2021), having inaccurate financial information and making a decision based on it can shorten an organization's lifespan. This article aims to analyze the theoretical foundations of financial management and its relationship to decision-making. The goal is to establish a theoretical and analytical framework to guide reflection and support future studies. Furthermore, it delves into the rationale behind decision-making, a key factor for effective analysis. The methodological approach is qualitative, employing documentary research techniques. A comparison was made between selected concepts through a theoretical analysis based primarily on scientific articles and books by renowned authors in their respective fields. As a result, the key elements that prevail in different theoretical contributions to financial management are presented, along with the main tools to promote rationality in decision-making.

**Keywords:** Financial management; decision-making; axioms of rationality; financial indicators

*Artículo recibido 28 febrero 2026*

*Aceptado para publicación: 28 marzo 2026*



## INTRODUCCIÓN

Al igual que a un individuo al que, de acuerdo con su propio juicio, le resulta indispensable el uso correcto de sus recursos como dinero, insumos, tiempo o energía, para subsistir en un entorno social o familiar, las empresas también necesitan hacer lo propio para permanecer en funcionamiento en el mercado empresarial. Desde ese punto de vista, una correcta gestión financiera, ajustada a las capacidades, limitaciones y alcances de un ente económico y su conveniente aplicación de esta, representa la diferencia entre el éxito y el fracaso (Segura et al. 2025). Puede ser un negocio con años en el mercado y liderado por expertos o uno pequeño de recién apertura dirigido por persona con poca experiencia, lo cierto es que, si los recursos no se emplean de manera eficiente, el crecimiento, desarrollo o existencia del ente puede verse comprometida.

Carballo (2023), alude que toda organización tiene dos objetivos sustanciales: asegurar su supervivencia y su progreso, mediante el uso adecuado del dinero y de la información, es decir, el empleo conveniente de los recursos disponibles (gestión financiera) y la elección de la mejor alternativa con la información en mano (toma de decisiones). El Banco Santander a través de su blog *Santander Open Academy* (2022), define la gestión financiera como el proceso para obtener, administrar y utilizar de manera eficiente y efectiva, todos los recursos financieros con los que cuenta una empresa, con el objetivo de proporcionar y garantizar la estabilidad económica a través de la protección de sus activos tan imperioso que incluso se manifiesta de manera natural en nuestras actividades diarias, por ejemplo, desde el momento en que tenemos la necesidad de trasladarnos de un lugar a otro, planificamos si utilizar el transporte público o adquirir combustible para el automóvil personal, por lo que analizamos de qué manera distribuir nuestros recursos para que estos “alcancen” o sean suficientes, con la finalidad de cubrir la necesidad de desplazarnos, toda vez que, como menciona Córdoba (2012), gestionar las finanzas es designar el valor de los recursos y tomar decisiones en la asignación de los mismos.

Permana *et al.* (2025), resaltan que una gestión financiera eficaz es determinante para que una micro y pequeña empresa logren sostenibilidad financiera y crecimiento empresarial, factores que influyen en la permanencia dentro del mercado, a diferencia de las grandes empresas, cuya sostenibilidad y desempeño está influenciada por el tamaño de ésta, por lo que son más propensas a continuar funcionando en el



mercado empresarial (Keskin, *et al.*, 2020); sin embargo, el tamaño de una empresa no asegura su permanencia o existencia, si esta no hace uso adecuado de sus recursos.

Por otro lado, tomar decisiones son acciones cotidianas del pensamiento que se presentan de manera natural en cada momento y que nacen de la presencia de una eventualidad que amerita una elección de entre al menos dos alternativas, la cual es tomada con base a nuestro sentido común, experiencia, criterio, evidencias, necesidades y/o de posibles consecuencias de ésta. Canós *et al.* (s.f.), define la decisión como “la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades, con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos” (p. 2). No obstante, según Pilar (2012), las decisiones se toman con base a información incompleta, en ese estricto sentido, refiere que ésta se encuentra en constante actualización, es decir, que la información financiera que se genere dentro de un periodo determinado no será la misma que aquella que tengamos más adelante y que, además, si no se utiliza a tiempo, puede dejar de tener la misma utilidad o impacto que pudo haber tenido desde un principio.

El trabajo que a continuación se presenta, fue realizado mediante investigación documental que permitió aportar las bases teóricas de diversos trabajos sobre gestión financiera y toma de decisiones, respecto a cómo la primera debe ser idónea y brindar la posibilidad de tomar decisiones adecuadas dentro de una organización.

## **METODOLOGÍA**

Debido a que el propósito de la presente investigación es establecer las bases teórico-analíticas que puedan sustentar futuros estudios, a través de análisis, interpretación y comparación de los fundamentos teóricos de la toma de decisiones y la gestión financiera desde una perspectiva de reflexión, ésta se realizó bajo un enfoque cualitativo que permitiera examinar los diversos documentos seleccionados como artículos indexados y libros especializados de autores con amplia experiencia, así como de algunos sitios web con información de utilidad, como fuentes secundarias.

El trabajo corresponde a un diseño metodológico de investigación documental, con una técnica de recolección de información a través de revisión bibliográfica, utilizando palabras claves como gestión financiera, administración financiera, herramientas financieras, toma de decisiones y racionalidad, las cuales también sirvieron como delimitación de la investigación, considerando primordialmente que el



material pueda ser localizado dentro de bases de datos académicas con alto rigor científico, como Dialnet, Web of Science o Scielo, además se tomó en cuenta la pertinencia de cada documento respecto al tema en comento.

En consecuencia, de manera coherente y con un criterio detallado, se lograron identificar algunos de los principales elementos que destacan en los conceptos de gestión financiera y toma de decisiones, como lo son los estados financieros, herramienta de gran utilidad que favorece la toma de decisiones bajo la racionalidad humana, con los se logró elaborar tablas e ilustraciones a través de los cuáles se expuso la información recolectada.

## **RESULTADOS**

### **Gestión financiera y administración financiera**

A pesar de que puede parecer innecesario por lo obvio o redundante, pero debido a que puede generar confusión, repasaremos algunos conceptos que diversos autores plantean sobre los términos gestión financiera y administración financiera, con la finalidad de discernir una de la otra y orientar la investigación hacia una reflexión de las variables teóricas definidas. Lo anterior, debido a que en algunos casos se conceptualiza uno u otro, pero no ambos como uno solo; es decir, no se menciona que sean términos distintos entre sí, pero tampoco se menciona que se refieran a lo mismo.

Anzola (2010), define la administración financiera como la “utilización adecuada de los elementos del proceso administrativo en la obtención y aplicación de los recursos financieros para la consecución de los objetivos financieros de la empresa” (p. 288); más allá de los recursos que tiene una empresa, enfatiza la importante labor de prever, planear, organizar, dirigir y controlar dichos recursos, ya que se infiere que a través de la realización adecuada de este proceso, se puede lograr alcanzar los objetivos establecidos.

Por otro lado, Gitman (2012), la conceptualiza desde la perspectiva de un gerente financiero, con base a todas aquellas actividades que realiza para dicha función: “administrar asuntos financieros de todo tipo de organizaciones... desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía” (p. 3). En ese sentido, la administración financiera es relativo a todo lo



concerniente al gerente financiero que, tal y como se menciona en el párrafo anterior, debe desempeñar sus actividades mediante el proceso administrativo adecuado.

Por último, Perdomo (2002), establece el siguiente concepto más amplio:

"Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas" (p. 31).

En este punto, es conveniente mencionar que, también Perdomo (2002), facilita la comprensión de su definición a través del señalamiento de algunos puntos importantes dentro de la misma, los cuales pueden ser tomados en cuenta como objetivos de la administración financiera:

1. Maximizar el patrimonio de una empresa, es decir, garantizar la rentabilidad del negocio a través del uso correcto de sus recursos disponibles
2. Obtención de recursos financieros, mediante el análisis de la mejor alternativa de fuente de financiamiento
3. Correcto manejo y aplicación al distribuir los recursos de manera adecuada tanto en las actividades como entre las obligaciones y proteger los activos de riesgos potenciales
4. Coordinar eficientemente el capital de trabajo, al gestionar correctamente sus activos y pasivos circulantes

En estos tres conceptos, concurren en un mismo sentido: el proceso de aprovechamiento de los recursos disponibles de un negocio y la maximización de éstos.

Por otra parte, pero en el mismo sentido que el párrafo anterior, en la Tabla 1 que a continuación se presenta, se agrupan de manera general algunos de los conceptos sobre la gestión financiera:



**Tabla 1:** Conceptos de Gestión Financiera

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Concepto</b>
<b>Rocha <i>et al.</i></b>	2025	Estrategias, Herramientas	Conjunto de estrategias y herramientas destinadas a la administración eficiente de los recursos económicos de una empresa, con el propósito de maximizar la rentabilidad.
<b>Zumba, <i>et al.</i></b>	2023	Control	Manejo efectivo de los recursos en todas las áreas de la empresa, con el fin de tomar decisiones adecuadas y responsables para alcanzar los objetivos institucionales
<b>Tacuri</b>	2023	Administrar	Los recursos disponibles para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos que se utilizan para la actividad de la organización, en consecuencia, cumplir con los objetivos planteados.
<b>Carballo</b>	2023	Función, Administrar	Administración de la inversión, la financiación, la información, los riesgos y la gestión de los flujos monetarios de las operaciones
<b>Santader Open Academy</b>	2022	Proceso	Administrar los recursos financieros de una empresa de manera eficiente y efectiva
<b>García-Moreno, <i>et al.</i></b>	2019	Proceso integral	Proceso de acción para que las organizaciones cumplan sus objetivos, enfatizando los procesos financieros pero interrelacionada con los demás componentes de la gestión empresarial.
<b>Cabrera-Bravo, <i>et al.</i></b>	2017	Área empresarial	Comprende un proceso de gestión y gerencia de cada organización, indistintamente de su tamaño o sector al que pertenezca dicha empresa
<b>Córdoba</b>	2012	Disciplina	Se encarga de designar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos
<b>Pilar</b>	2012	Actividad analítica y creativa	Formulación de principios, directrices, normas y, también, la estructuración de sistemas gerenciales y de toma de decisiones sobre el presente y futuro de una empresa u organización
<b>Terrazas</b>	2009	Actividad	Se realiza en una organización y se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados

**Nota.** Elaboración propia con base a diversos artículos. Créditos a cada autor.

Aunque todos los conceptos anteriores refieren enfoques distintos entre sí, podemos observar que en la mayoría convergen en ciertos puntos, a partir del cual podemos precisar un concepto general de la gestión financiera y sobre el cual se encamine la presente investigación: conjunto de acciones dirigidas a hallar, organizar, controlar, distribuir y maximizar todo recurso disponible de un individuo u



organización, con el propósito de que su información pueda ser utilizada como base fundamental en la toma de decisiones.

Con base a lo antes expuesto, se infiere la existencia de una delgada línea que permite discernir entre la administración y la gestión financiera, mientras la primera se centra en el proceso del manejo de los recursos (Anzola 2010; Gitman 2012; Perdomo 2002), la gestión financiera se enfoca en lo operativo, desde la búsqueda de dichos recursos hasta su distribución e implementación, por lo tanto, se sugiere la toma de decisiones como elemento distintivo entre ambos términos.

### **Toma de decisiones: arbitrio intrínseco del ser humano**

La gestión financiera mantiene siempre una estrecha relación con la toma de decisiones, la primera debe preceder siempre de la segunda, sin una base de información fiable, veraz, válida y útil, los líderes empresariales pueden enfrentar incertidumbre y limitaciones a la hora de tomar decisiones en su operatividad (Rocha, *et al.*, 2025). La Secretaría de Educación Pública (2024) la define de forma concreta como un proceso continuo que nos permite elegir de manera autónoma entre una o más alternativas, ya sea desde la perspectiva individual o la colectiva.

Para elegir de manera autónoma, Armenteros, Benito y López (2022), exponen que las personas utilizamos siempre uno de dos sistemas con los que se compone la estructura cerebral: *la automática*, que es aquella que ocurre casi de manera inconsciente e inmediata, y *la lenta*, la cual requiere de un proceso tardío basado en reglas y/o en cierta información (Kahneman 2003; Stanovich & West 2000; Dijksterhuis *et al.*, 2006). Bajo este segundo sistema de “lentitud” para elegir, Páez (2015), aborda sobre los modelos teóricos mediante los cuales se rige la conducta decisoria:

- Modelos normativos, que estudia el proceso estructurado ideal, compuesto por uno o varios criterios que le otorgan un valor y que conlleva a la elección objetiva de aquella alternativa que brinde la mejor utilidad esperada;
- Modelos prescriptivos, que refiere cómo una persona, dentro de su capacidad individual, puede tomar una decisión óptima apoyándose en herramientas o técnicas que compensen sus limitaciones cognitivas y;



- Modelos descriptivos, el cual analiza cómo el individuo realmente toma las decisiones, con base a su propio proceso mental: su juicio, emociones, intuición, criterio, experiencia, percepciones, entre otros, es decir, cómo quiere elegir y no como debería hacerlo.

Sin importar el modelo a través del cual se estudie la toma de decisiones y el método para elegir una alternativa, ésta se hará siempre con base al principal agente del pensamiento: la racionalidad.

### **Racionalidad: agente del orden en la sociedad**

Bonatti (2019) expresa que la razón o la racionalidad tiene diversos conceptos manifestados a través de la historia, las cuales pueden ser contradictorias o similares entre sí, desde el pronunciamiento de Aristóteles al afirmar que era el requisito principal de la verdad, hasta la postura de los representantes del racionalismo clásico [René Descartes, Gottfried Wilhelm, von Leibniz y Baruch Spinoza] y del racionalismo moderno [Descartes, Spinoza y la Escuela de Frankfurt], referente al intelecto y la verdad deductiva, respectivamente. Tal vez, el principal problema para plantear un concepto definitivo sean las limitantes para concebir una *racionalidad total*. Bunge (1985, como cita Bonatti en 2019), menciona que la racionalidad debe ser concebida en una dimensión integral y no fragmentada, aportando así siete tipos de racionalidad:

1. Conceptual. Se deben usar conceptos claros y comprensibles para razonar.
2. Lógico. Argumentos válidos y coherentes.
3. Metodológico. Debe haber pruebas que sustenten la razón.
4. Gnoseológico. No debe contradecir el conocimiento comprobado científicamente.
5. Ontológico. Lo que percibimos debe estar basado en la ciencia y no en supersticiones.
6. Evaluativa. Se deben perseguir fines valiosos y alcanzables, pero con ética.
7. Práctica. Se debe elegir el mejor medio o instrumento para alcanzar un fin.

Según Bonatti (2019), Bunge plantea que si una decisión no cumple con todos los tipos antes mencionados, entonces sería una decisión semi-racional; si la decisión contrapone entre sí a dos o más tipos de racionalidad, entonces estaría incurriendo en una racionalidad parcial; por tanto, si la decisión *razonable* de un individuo no cabe dentro de, al menos, uno de los siete tipos antes mencionados, estaríamos delante de una decisión que carece siquiera de racionalidad plena, sin embargo, los autores

del presente consideran que, aunque no se encontrase una razón absoluta, el individuo no dejaría de ser racional.

La postura de Max Weber respecto a la racionalidad es que ésta representaba el principal determinante bajo el cual actuaban los individuos dentro de la sociedad moderna occidental en la época de 1992, resultado de la evolución natural del pensamiento humano orientado al cálculo y a las cuestiones éticas religiosas, por lo que consideró al capitalismo moderno de ese tiempo como la etapa más racional hasta entonces, sin embargo, curiosamente no manifiesta una definición clara sobre dicho término (Alaníz, 2021). Weber, al igual que Bunge, afirmaba la existencia de cuatro tipos de racionalidad operando dentro de los entes públicos de su época [religión, economía y derecho]: la racionalidad conceptual o teórica, basada en la elaboración de conceptos que le otorguen sentido a la realidad; la instrumental, que es la obtención de una finalidad determinada mediante una metodología calculada y precisa; la sustantiva, que refiere el individuo tiene la capacidad para valorar cada alternativa con base a su experiencia y consecuencias de sus propias decisiones; y la formal que es aquella en donde las decisiones se toman en estricto apego a las reglas legales o religiosas. (Villegas, 2019, p. 39).

Estas aportaciones van más allá de versar los tipos de racionalidades que mencionan Bunge y Weber, debido a que, a pesar de que se puede analizar desde distintas perspectivas, como individual, social, económica, religiosa, etc., también se deben abarcar términos como la ética, la verdad y la utilidad.

### **Axiomas de racionalidad: pilares del comportamiento**

Aguiar (2004) refiere que, sea cual sea el método de decisión implementado para decidir [normativo, prescriptivo, descriptivo] y la alternativa que se eligió, éstas deben satisfacer requisitos básicos que brinden consistencia lógica al proceso de la toma de decisiones, indistintamente de la razón por la cual fue elegida una alternativa sobre la otra, con la intención de atribuir una función de utilidad a la misma, es decir, cuantificar nuestras alternativas y poder ordenarlas de menor a mayor o viceversa, según la necesidad, para facilitar la elección de la mejor opción. Dichos requisitos llamados axiomas de racionalidad, fueron establecidos en 1944 por Von Neuman y Morgenstern dentro de su Teoría de la Utilidad Esperada (Páez, 2015), los cuales determinaron como fundamentales en el proceso de toma de decisiones, bajo el supuesto de que, si todos los axiomas se infringen al mismo tiempo, el individuo no podrá priorizar sus preferencias, ergo, su decisión no será racional; los axiomas propuestos fueron:



asimetría, simetría, transitividad y completitud. También Aguiar (2004), hace referencia de otros cuatro axiomas mencionados por Leonard Savage en 1954 dentro del modelo de Utilidad Esperada Subjetiva (SEU por sus siglas en inglés), los cuales son: la independencia de las alternativas irrelevantes, independencia de las consecuencias contrafácticas, independencia con respecto a la ganancia esperada y la preferencia estricta mínima, dejando fuera los axiomas de simetría y asimetría que, en palabras del autor mencionado al principio del párrafo, resultan evidentes y no presentan ninguna exigencia lógica para tomar una decisión.

Aguiar (2004), Pascale y Pascale (2007) y Páez (2015), refieren que Savage, Von Neuman y Morgenstern, consideran dichos axiomas como determinantes de la racionalidad decisora del individuo, por tanto, estrictamente pertenecientes al modelo normativo; a pesar de ello, en la Tabla 2 se intenta explicar que los criterios en cuestión pueden verse manifestados también dentro del modelo descriptivo, toda vez que la racionalidad del ser humano puede ser limitada pero no inexistente:

**Tabla 2:** Implicaciones de los Axiomas de Racionalidad dentro de los Enfoques de la Toma de Decisiones

	<b>Normativo (Racional)</b>	<b>Prescriptivo (Racional)</b>	<b>Descriptivo (Irracional)</b>
<b>Objetivo</b> →	Estudiar el proceso ideal que determine la mejor opción, es decir, cómo estas deberían ser tomadas	Analizar métodos que mejoren el proceso de decisión óptima; aquel que se acerque al ideal normativo	Describir el proceso real que se realiza durante la toma de decisiones
<b>Escenario</b> → <b>Axioma Racional</b> ↓	<i>Si un individuo prefiere la opción A sobre la B y la B sobre la C, entonces debe preferir A estrictamente sobre C</i>		
<b>Transitividad</b>	Sí aplica, ya que mantiene una consistencia lógica al preferir siempre A sobre C		No aplica, en caso de que el individuo elija C sobre cualquier otra (incoherencia racional)
<b>Escenario</b> → <b>Axioma Racional</b> ↓	<i>El individuo compara todas sus opciones entre sí (A, B y C) y decide por una de ellas o mostrarse totalmente indiferente por cualquiera (para Aguiar 2004, es una forma de decidir)</i>		

<b>Completitud</b>	Sí aplica, ya que el individuo tiene o no preferencia absoluta sobre una alternativa debido a sus criterios, aunque también indistintamente de su valor o sus consecuencias	
<b>Escenario → Axioma Racional ↓</b>	<i>La preferencia que se tiene por las alternativas <b>A</b> sobre <b>B</b>, no debe cambiar incluso con la inclusión o eliminación de <b>C</b>, toda vez que desde un principio ésta no era opción</i>	
<b>Independencia de alternativas irrelevantes</b>	Sí aplica, en caso de que el individuo, prefiera <b>A</b> sobre <b>B</b> , éste preferirá <b>A</b> incluso si aparece <b>C</b> , ya que su decisión depende de los criterios o consecuencias entre <b>A</b> y <b>B</b> , y no por la presencia de alternativas diferentes	No aplica, en caso de que <b>C</b> altere la preferencia de <b>A</b> sobre <b>B</b> (efecto señuelo)
<b>Escenario → Axioma Racional ↓</b>	<i>El individuo tiene dos alternativas <b>A</b> sobre <b>B</b> y procede a comparar el resultado que puede obtener (<b>X</b> e <b>Y</b>, respectivamente); posteriormente a la acción, valora si la alternativa (<b>A</b>) fue o no óptima con base en lo que ocurrió (<b>X</b>) y lo que pudo haber ocurrido (<b>Y</b>). La presencia de este axioma es posterior a la toma de decisiones.</i>	
<b>Independencia de las consecuencias contrafácticas</b>	El individuo compara dos alternativas <b>A</b> y <b>B</b> con base a sus consecuencias <b>X</b> e <b>Y</b> , respectivamente, entonces el individuo evalúa el resultado de una con respecto a la otra, es decir, compara escenarios hipotéticos que no se presentaron	
<b>Escenario → Axioma Racional ↓</b>	<i>La alternativa <b>A</b> genera una ganancia de \$100 con una probabilidad de ocurrir de 80%; con la <b>B</b> se podría obtener \$200 pero con una probabilidad de ocurrir del 50%</i>	
<b>Independencia con respecto a la ganancia esperada</b>	Sí aplica, en caso de que el individuo elija la que tenga mayor probabilidad de obtener una utilidad ( <b>A</b> ) y no en aquella en la que se espere mayor utilidad ( <b>B</b> )	No aplica, en caso de que el individuo elija <b>B</b> sobre <b>A</b> , priorizando la utilidad
<b>Escenario → Axioma Racional ↓</b>	<i>Entre las consecuencias de <b>A</b>, <b>B</b> y <b>C</b>, el individuo mantendrá siempre una preferencia entre alguna de ellas estrictamente sobre la otra; por ejemplo, <b>B</b> sobre <b>A</b> y <b>C</b></i>	
<b>Preferencia estricta</b>	No aplica, pero solo en caso de que la preferencia <b>B</b> no se considere la mejor alternativa en comparación de <b>A</b> y <b>C</b>	Sí aplica, en caso de que el decisor tenga una estricta preferencia indistintamente de

**Nota.** Elaboración propia, con base en las definiciones de Aguiar (2004), Pascale y Pascale (2007) y Páez (2015). El análisis de cada axioma es más reflexivo de lo que se muestra en la tabla, debido a que los escenarios, preferencias, variables y alternativas de un decisor, no serán las mismas que las de otros individuos.

Hoy en día, continúa el debate respecto a considerar dichos axiomas como criterios para determinar que una decisión es racional o no, en conformidad como mencionan Pascale y Pascale (2007), al considerar que se infringen regularmente por el individuo, tal y como previamente se describió sobre la *racionalidad parcial*; por ejemplo, una persona puede tener una razón coherente y con argumentos, pero carente de ética, si bien esto le impediría concebir una razón absoluta, aun así, no carecería de racionalidad. Sin duda, los axiomas sirven de base para el estudio de un campo tan complejo como la toma de decisiones, pero no son determinantes para argumentar si una decisión es o no razonable.

#### **Análisis de información y estados financieros: conocimiento estratégico**

Como en toda organización, el análisis de la información financiera a través de documentos contables es fundamental para la dirección de cualquier negocio ya sea lucrativo o no, debido a que permite identificar específicamente aquellas actividades, áreas o departamentos que se encuentren en alguna situación que pueda poner en riesgo a una compañía, es decir, puede conocer la salud financiera de toda la empresa. Para analizar esta sección, debemos precisar qué es la información financiera, y no hay mejor concepto que el que proporciona las Normas de Información Financiera (NIF) en su Apartado A-1 en su Capítulo 13.2, que a la letra dice: “se enfoca esencialmente en proveer elementos que permitan evaluar la situación financiera, el resultado financiero y los flujos de efectivo actuales de una entidad” (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera [CINIF], 2023). y cuyo objetivo es “proporcionar información útil a inversores, prestamistas y otros acreedores en la toma de decisiones sobre la asignación de sus recursos económicos a la empresa” (Merchante & Jiménez, 2023, p. 25).

Pero para que dicha información pueda ser confiable y sirva como sustento al momento de tomar la decisión ideal, el individuo que realice funciones de gestor financiero debe apoyarse en herramientas y métodos cuyo propósito, sea la de mostrarle un panorama sistémico sobre una situación en particular ya que, como lo vimos en los axiomas de racionalidad, ponderar nuestras opciones permite tomar

decisiones racionales con mayor facilidad. Dichas herramientas son los estados financieros, definidos por las NIF A-1 en su Capítulo 34.1 como:

“La representación estructurada de la situación financiera a una fecha determinada, y de los resultados de operación, los cambios en el capital contable y los flujos de efectivo por un periodo contable, de una entidad; presentan información de una entidad que es útil al usuario en el proceso de la toma de sus decisiones económicas” (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera [CINIF], 2023).

Guim-Bustos et al. (2023), hace mención que la información plasmada en los estados financieros influye considerablemente en la toma de decisiones, ya sea de manera positiva o negativa y desde el momento en que se desarrolla un producto o servicio hasta su adquisición por parte de los clientes, incluso, posterior a este, de tal modo que no son solo un documento contable para registrar movimiento, sino también son la base de cualquier estrategia financiera.

Se entiende entonces, que los estados financieros son documentos físicos o electrónicos que debe poseer toda entidad y usuario involucrado en actividades empresariales, los cuales contienen información medible de la situación económica.

Para una mejor referencia acerca de cada uno de los estados financieros básicos, su cálculo, propósito y utilidad, en la Tabla 3 se observan las aportaciones al respecto de algunos autores:

**Tabla 3:** Estados Financieros Básicos

Documento Básico	Cálculo (Moreno, 2002)	Propósito	Utilidad	Autor
<b>Balance General Estado de Situación Financiera</b>	$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$	Evidencia los recursos disponibles, obligaciones y capital patrimonial, tangibles e intangibles de la empresa.	Presentar el capital, activos y pasivos propios del negocio.	Macías Rosales, K. J., Gautherot Hernández, E. M., & Pazmiño Chica, V. E. (2022)

**Estado de Resultados y Pérdidas y Ganancias** de Ventas Netas-Costo de Ventas= (Utilidad Bruta) - Gastos de Operación= (Utilidad de Operación) +/- Resultado Integral - Impuestos= (**Utilidad o Pérdida Neta**) Muestra información sobre el rendimiento dentro de un periodo determinado operativas en la empresa. Identificar y evaluar posibles deficiencias operativas en la empresa. Guzmán, N. y Segarra, J. (2024)

**Estado de Flujo de Efectivo o de Cambios en la Situación Financiera** Actividades de Operación + Inversión + Financiamiento Efectivo al Inicio del Periodo= **Efectivo al Final del Periodo** de Revela movimientos de entrada y salida de recursos líquidos generados por la operación, inversión y financiamiento Detectar fugas y riesgos financieros. Determinar el control, solvencia, capacidad para generar efectivo y detectar fugas y riesgos financieros. Rodríguez Santos & Ortiz de la Hoz, 2025

**Estado de Cambio Patrimonial o de Variación de Capital** de Saldo Inicial (Capital y Reservas) +/- Ajustes del Periodo (Trasposos y Movimientos) = **Saldo Final** Comparar los cambios de los saldos iniciales y finales de un periodo a otro Permite conocer si la empresa cuenta con utilidades para distribuir dividendos Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022)

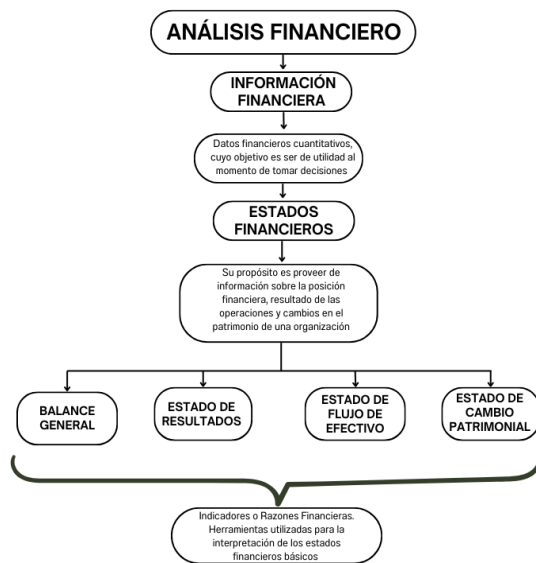
**Nota.** Elaboración propia con base a Macías Rosales, K. J., Gautherot Hernández, E. M., & Pazmiño Chica, V. E. (2022); Guzmán, N. y Segarra, J. (2024); Rodríguez Santos & Ortiz de la Hoz, (2025); Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022); Moreno (2002). Créditos a cada autor.

Nieto & Cuchiparte (2022), afirman que los estados financieros son documentos imperativos, ya que se elaboran bajo normas y reglamentaciones y al mismo tiempo, son de mayor relevancia para toda entidad, puesto que de ellos se toman todas las decisiones concernientes a sus actividades, toda vez que muestra la situación pasada, actual y, con apoyo de ciertas herramientas, una visión futura.

A continuación, en la Figura 1, se muestra una representación general sobre la información y los estados financieros, con base en las NIF 2023:



**Figura 1.** Esquema de análisis financiero



**Nota.** Elaboración propia, con base a las Normas de Información Financiera 2023.

Como podemos observar en la imagen anterior, el análisis financiero es una agrupación de elementos interrelacionados, y cuya importancia es tal que, como resultante de la generación de los estados financieros, se puede ampliar su utilidad, toda vez que su aprovechamiento sirve como base para otro tipo de análisis económico: los indicadores financieros (Nieto & Cuchiparte, 2022).

### **Indicadores financieros: herramientas para la gestión y la toma de decisiones**

Para comparar el desempeño de un negocio, cualquiera que sea su giro o tamaño, necesariamente se recurre al análisis de información financiera, el cual generalmente se da a través de los tres métodos contables: análisis horizontal, vertical y de razones financieras (Juárez, 2011).

Franco *et al.*, (2021) asegura que los indicadores o razones financieras son indispensables para disponer de información sobre la situación económica en la que se encuentra un negocio. En su investigación “Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática”, presenta 34 artículos y tesis en las cuáles basó su estudio, con el objetivo de determinar los indicadores más utilizados en la región de Iberoamérica [Colombia, Ecuador, Venezuela y Costa Rica] entre las que destaca:

- **Productividad:** eficiencia administrativa y operativa, rendimiento, costos
- **Rotación:** cartera, proveedores, inventarios, activos y patrimonio
- **Solvencia:** apalancamiento, endeudamiento de activos y patrimonio

- **Liquidez:** prueba ácida, capital de trabajo
- **Cumplimiento:** préstamos, créditos, reservas, cobertura de depósitos
- **Parámetros:** financiamiento
- **Rentabilidad:** rendimiento sobre ventas, activos y capital
- **Crecimiento empresarial:** valor de mercado

Si bien existen diversos indicadores utilizados según las necesidades de cada organización, también las NIF mencionan aquellos más importantes y que, Macías y Delgado (2023), agrupan de la siguiente manera, tal y como se muestran en la Tabla 3:

**Tabla 4:** Indicadores Financieros

<b>Liquidez</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Solvencia</b>
Ratio Corriente. Capacidad de cubrir las deudas a corto plazo	Margen de Beneficio. Determina el porcentaje de ingreso después de deducir todos los impuestos, interés, costos y gastos	Endeudamiento de Patrimonio. Proporción de deuda en relación con el patrimonio
Prueba Ácida. Capacidad de cubrir las deudas con los activos corriente	Retorno sobre Capital (ROE). Mide el nivel de rentabilidad en relación con el patrimonio de los accionistas	Endeudamiento de Activos. Cantidad de 1 unidad monetaria que se tiene por cada 1 unidad de activo fijo
Capital de Trabajo. Determina los recursos financieros con total activos a corto plazo	Rendimiento de Activo Total. Muestra la capacidad del activo para generar utilidades	Apalancamiento. Indica la rentabilidad de los recursos propios entre la rentabilidad sobre el activo
Financiamiento. Mide la eficiencia con que se utilizan recursos del inventario, cartera, activos y cobranza		Cobertura de intereses. Capacidad para cumplir obligaciones financieras

**Nota.** Elaboración propia, con base a las NIF 2023 y de Macías y Delgado (2023)

Las razones financieras, son indispensables para identificar cuál es la situación real y actual en la que se encuentra un negocio, debido a que toda la información plasmada en los estados financieros es transformada para evaluar el desempeño de las actividades empresariales.

## CONCLUSIÓN

La evidencia teórica, permite comparar algunos de los conceptos básicos sobre la gestión y administración financiera y cómo el adecuado manejo de información que de ellas emane, favorece la toma de decisiones con mayor precisión racional, sin dejar de observar los objetivos estratégicos que exista en cada unidad de negocio, tal y como refiere Padilla (2012), todo recurso con los que cuenta una empresa debe emplearse en aquella actividad que promete mejor rendimiento, para que dicha entidad pueda alcanzar sus metas financieras a través de la toma de decisiones racionales, basadas en la estandarización de los procesos adecuados (Zumba et al., 2023). Tener información financiera errónea y tomar una decisión basada en la misma, puede reducir el ciclo de vida a corto o largo plazo de un negocio (Chablé *et al.*, 2021), por lo tanto, es necesario que los responsables de producir datos financieros a través del análisis correspondiente, provean de información confiable, útil, precisa y vigente a los actores empresariales, con el objetivo de brindar sustento sólido a la toma de decisiones (Duque, *et al.*, 2020), ya que como líderes empresariales estos deben de tener la capacidad de dirimir correctamente (Pilaguano-Mendoza, *et al.*, 2021).

En síntesis, hoy en día no basta con que el empresario desempeñe sus actividades tradicionales, como el cuadro de cuentas, el control de sus inventarios o la supervisión de los recursos humanos y materiales, además, debe saber combatir los desafíos a los que se puede enfrentar su negocio, desde las responsabilidades que derivan de los procesos normativos a los que está sujeto una organización, hasta la elaboración de un plan estratégico para potenciar la solidez o evitar el decrecimiento de una empresa. Es por eso por lo que, como observamos a lo largo de esta investigación, una gestión financiera adecuada resulta ser un proceso fundamental que provee de herramientas indispensables para aquellos actores que toman de decisiones, ya sean propietarios de un negocio, encargados de un departamento o personal de alta dirección (García y Mapén, 2025).



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*, 3ª Edición. Mc Graw Hill Educación.
- Bernal Magaña, J. (2017). *Principios básicos de administración* (1ra ed.). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bernal Torres, C.A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque Global e Integral* Pearson Educación de México.
- Carballo Veiga, J. C. (2023). *La Gestión Financiera de la Empresa: Análisis y Planificación para la Toma de Decisiones*. ESIC Editorial
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. En McGraw-Hill Interamericana eBooks. <https://apunteca.usal.edu.ar/id/eprint/1678/>
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2013). *Principios de Administración Financiera* (12a ed.). Pearson.
- Juárez Valdés, L. F. (2011). *Principio de Contabilidad, Enfoque Emprendedor*. Editorial Cengage Learning
- Merchante, Á. M., & Jiménez, E. M. I. (2023). *Análisis de estados financieros*. Editorial Sanz Y Torres S.L.
- Moreno, A. P. (2002). *Elementos básicos de administración financiera 10ma*. Cengage Learning Editores.
- Pilar, J. V. (2012). *Herramientas para la gestión y la toma de decisiones* (2.a ed.). Editorial Hanne
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Limusa Noriega Editores
- Rodríguez, S. H. Y., & Hernández. (2006). *Introducción a La Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución Y Vanguardia*. McGraw-Hill Companies.
- Alaníz Rodríguez, L. D. (2021). El tratamiento de la infancia en las ciencias sociales: racionalidades e influjos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 5-38. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n63a2>
- Armenteros Ruíz, T., Benito, L. y López Penabad, M. C. (2022). Influencia de los Sesgos del Comportamiento en las Decisiones de Inversión. La Importancia de la Educación Financiera en Tiempos de Crisis. *Revista Galega de Economía*. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8190>



- Bonatti, P. (2019). Las Meta Decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima. *Revista Digital Ciencias Administrativas, Universidad Nacional de La Plata*. (13) <https://doi.org/10.24215/23143738e037>
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., Maheut, J. P. (s.f.). Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/fal1c5c3c-787a-4842-ad66-075c0af0541b/content>
- Chablé-Sangeado, J.J., Aragón-Sánchez, A., Camarena-Izquierdo, J. La Gestión Financiera y Contable de las MIPYMES del Estado de Tabasco. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2008; 14 (38): 7-16
- Duque Espinoza, G., Córdova León, F., González Soto, K., Aguirre Quezada, J. C. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1562>
- Franco, S. M. P., Vázquez, N. F. P., Álava, C. M. G., & Sornoza, J. C. Z. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos Educación Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- García Moreno, E., & Mapén Franco, F. de J. (2025). El Género en la gestión financiera y desempeño organizacional en Pymes de Tabasco México. *Universidad Y Sociedad*, 17(4), e5068. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5068>
- Guim-Bustos, P., Martillo-Mieles, O., Guerrero-Cortez, V., & Carrillo-Pérez, F., (2023). Los estados financieros y las tomas de decisiones empresariales. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 149-160 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1679>
- Guzmán, N. y Segarra, J. (2024). Las 5 E en los Estados Financieros. *Revista Colombiana de Contabilidad ASFACOP*, 12(24). <https://doi.org/10.56241/asf.v12n24.312>
- Macías Loor, F. I., Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2). <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>



- Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN: 2600-6030, 5(10), 2–20. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
- Macías Rosales, K. J., Gautherot Hernández, E. M., & Pazmiño Chica, V. E. (2022). Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones de las empresas ecuatorianas. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)* E-ISSN 2600-6006, 3(5), 87–105. Recuperado a partir de [https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/218](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/218)
- Nieto Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio De Las Ciencias*, 8(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2856>
- Pascale, Ricardo; Pascale, Gabriela Toma De Decisiones Económicas: El Aporte Cognitivo en la Ruta De Simon, Allais & Tversky & Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, vol. I, núm. 2, noviembre, 2007, pp. 149-170 Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga Montevideo, Uruguay <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459545424004>
- Rocha Hidalgo, N. R., Pazmiño Rocha, M. J., Vaca Montalvo, T. J, Bermeo Moreno, M. G., Tabare Casquete, T. C. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* Vol. 9 Núm. 2. DOI: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/16898>
- Rodríguez Santos, A. A., & Ortiz De La Hoz, Y. (2025). Estado de Flujo de Efectivo como apoyo financiero en el control de liquidez y solvencia en la gestión empresarial. *Revista FAECO Sapiens*, 9(1), 145–157. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n1.a9041>
- Segura Zambrano, F. J., Borja García, C. F., & Almeida Benavides, L. M. (2025). Gestión administrativa, económica y financiera del Bazar y Pañalera “Los Gemelos”, cantón Ventanas, Ecuador. *Estudios Del Desarrollo Social: Cuba Y América Latina*, 13(1), 71–84. Recuperado a partir de <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/10812>



- Terrazas Pastor, R.A., (2009). Modelo de Gestión Financiera para una Organización. Revista Perspectivas Núm. 23, enero-junio, pp. 55-72 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=425942159005>
- Viloria, N. J. y Luciani Toro, L. R. (2015). El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos. *Sapienza Organizacional*, 2 (4), 119-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oe?id=553056600008>
- Villegas M., F. G. (2019). El concepto de racionalidad en la obra de Max Weber. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas y Sociales*, 31(119). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1985.119.72143>
- Zumba M, Jácome J, Bermúdez C. Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos (2023) 10(1) 21
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (2023). NIF A-1: Estructura de las Normas de Información Financiera. En Normas de Información Financiera (NIF) 2023. CINIF.
- Banco Santander S.A. (21 de mayo de 2024). Gestión financiera: qué es y por qué es importante. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/gestion-financiera.html>
- Burillo, F. (2024, 13 octubre). La Diversificación de Inversiones y Gestión de Riesgos: Claves para una Gestión Patrimonial Efectiva. Blog Family Office. <https://www.perezburillo.mx/post/la-diversificaci%C3%B3n-de-inversiones-y-gesti%C3%B3n-de-riesgos-claves-para-una-gesti%C3%B3n-patrimonial-efectiva#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Diversificaci%C3%B3n%20de,activos%20o%20sectores%20enfrenta%20dificultades>
- Secretaría de Educación Pública (2024). Manual de toma de decisiones. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF

