



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rm.v10i4

PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO EN PYMES: UN ENFOQUE BASADO EN INDICADORES DE GESTIÓN

**STRATEGIC FINANCIAL PLAN FOR OBTAINING BANK
FINANCING IN SMES: AN APPROACH BASED ON
MANAGEMENT INDICATORS**

José Ramón Peralta Jiménez

Universidad Politécnica del Golfo de México

Florelis Valenzuela Córdova

Universidad Politécnica del Golfo de México

Abi Roxana de la Cruz Alcudia

Universidad Politécnica del Golfo de México

Ninive Ligonio Hernández

Universidad Politécnica del Golfo de México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4.25382

Plan estratégico financiero para la obtención de financiamiento bancario en PYMES: un enfoque basado en indicadores de gestión

José Ramón Peralta Jiménez¹jose.peralta@updelgolfo.mx<https://orcid.org/0000-0001-7525-5049>Universidad Politécnica del Golfo de México
México**Floreli Valenzuela Córdova**floreli.valenzuela@updelgolfo.mx<https://orcid.org/0009-0001-1473-0026>Universidad Politécnica del Golfo de México
México**Abi Roxana de la Cruz Alcudia**abi.delacruz@udelgolfo.mx<https://orcid.org/0009-0002-0334-9868>Universidad Politécnica del Golfo de México
México**Ninive Ligonio Hernández**ninive.ligonio@updelgolfo.mx<https://orcid.org/0009-0003-4829-6306>Universidad Politécnica del Golfo de México
México

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo proponer un plan estratégico financiero que permita a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mejorar su elegibilidad para acceder a financiamientos bancarios, mediante la integración de indicadores de gestión como herramienta de evaluación y toma de decisiones. La metodología empleada consistió en un análisis conceptual sustentado en literatura especializada sobre planeación financiera, estructura óptima de capital, gestión administrativa y criterios utilizados por las instituciones bancarias para la aprobación de créditos. Este enfoque permitió identificar los elementos clave que influyen en la evaluación crediticia, tales como liquidez, solvencia, eficiencia operativa, comportamiento histórico de pago y capacidad de generación de flujos de efectivo. Los hallazgos evidencian que la ausencia de prácticas administrativas formalizadas y la falta de indicadores de gestión constituyen barreras significativas para el acceso al crédito bancario en las PYMES. Asimismo, se demuestra que la implementación de estrategias financieras integrales — incluyendo la planificación del efectivo, la profesionalización administrativa, la clasificación de créditos por exigibilidad y el uso sistemático de razones financieras— incrementa de manera sustancial la probabilidad de obtener financiamiento formal. Se concluye que el plan estratégico propuesto representa una alternativa viable para fortalecer la estructura financiera y la consolidación empresarial en el mediano plazo.

Palabras clave: administración financiera; financiamiento bancario; pymes; indicadores de gestión; estrategia empresarial.

¹ Autor principal

Correspondencia: jose.peralta@updelgolfo.mx

Strategic Financial Plan for Obtaining Bank Financing in SMEs: An Approach Based on Management Indicators

ABSTRACT

This article aims to propose a strategic financial plan that enables small and medium-sized enterprises (SMEs) to improve their eligibility for obtaining bank financing through the integration of management indicators as a tool for evaluation and decision-making. The methodological approach consisted of a conceptual analysis supported by specialized literature on financial planning, optimal capital structure, administrative management, and the criteria used by banking institutions to approve credit applications. This framework allowed the identification of key elements influencing credit evaluation, such as liquidity, solvency, operational efficiency, historical payment behavior, and cash flow generation capacity. The findings reveal that the absence of formalized administrative practices and the lack of management indicators represent significant barriers to accessing bank credit for SMEs. Furthermore, the study demonstrates that implementing comprehensive financial strategies—including cash flow planning, administrative professionalization, classification of credit obligations by maturity, and systematic use of financial ratios—substantially increases the likelihood of obtaining formal financing. It is concluded that the proposed strategic plan constitutes a viable alternative for strengthening financial structure and promoting business consolidation in the medium term.

Keywords: financial management; bank financing; SMEs; management indicators; business strategy.

*Artículo recibido 20 mayo 2026
Aceptado para publicación: 20 junio 2026*



INTRODUCCIÓN

El acceso al financiamiento bancario constituye uno de los desafíos más persistentes para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en entornos donde la formalización administrativa y la gestión financiera aún presentan brechas significativas. En este artículo se aborda el análisis de las condiciones que influyen en la elegibilidad crediticia de las PYMES y se propone un **plan estratégico financiero** orientado a mejorar su capacidad de cumplir con los criterios establecidos por las instituciones bancarias. El problema central radica en la ausencia de prácticas sistemáticas de **administración financiera** y en la falta de **indicadores de gestión** que permitan demostrar solvencia, eficiencia operativa y capacidad de pago ante los acreedores.

La relevancia del tema se fundamenta en el papel que las PYMES desempeñan en la economía regional y nacional, donde representan una fuente esencial de empleo, dinamismo productivo y movilidad social. Sin embargo, su crecimiento suele verse limitado por la dificultad para acceder a financiamiento formal, lo que evidencia la necesidad de fortalecer sus procesos internos y su estructura financiera. Abordar este problema resulta pertinente porque permite identificar estrategias que contribuyan a la consolidación empresarial y a la reducción de riesgos percibidos por los bancos.

El estudio se sustenta en teorías de **planeación financiera**, estructura óptima de capital y gestión administrativa, cuyos postulados destacan la importancia de la liquidez, la solvencia, el control del flujo de efectivo y la profesionalización de los procesos internos. Autores como Gitman, Ross y Van Horne han señalado que la capacidad de una empresa para acceder a financiamiento depende de la calidad de su información financiera, la estabilidad de sus operaciones y la coherencia de sus decisiones estratégicas. Estas premisas permiten construir un marco teórico que articula variables como liquidez, endeudamiento, eficiencia operativa y comportamiento crediticio.

En cuanto a los antecedentes investigativos, diversos estudios han documentado que las PYMES enfrentan barreras estructurales para obtener créditos, entre ellas la informalidad administrativa, la falta de registros financieros confiables y la limitada cultura de planeación. Las investigaciones coinciden en que la implementación de estrategias financieras integrales mejora la percepción de riesgo y aumenta la probabilidad de aprobación crediticia. Este artículo aporta una propuesta concreta basada en indicadores de gestión, articulada como un plan estratégico aplicable a distintos contextos empresariales.



El contexto de la investigación se enmarca en la realidad de las PYMES latinoamericanas, caracterizadas por estructuras administrativas reducidas, alta dependencia del propietario y procesos financieros poco sistematizados. Este entorno exige herramientas prácticas que permitan fortalecer la toma de decisiones y generar evidencia documental suficiente para cumplir con los criterios bancarios.

Finalmente, el objetivo general del estudio es **proponer un plan estratégico financiero que mejore la elegibilidad crediticia de las PYMES mediante el uso sistemático de indicadores de gestión**. No se plantea una hipótesis formal, dado el enfoque conceptual del trabajo, pero sí se sostiene que la profesionalización administrativa y la aplicación de indicadores financieros incrementan la probabilidad de acceder a financiamiento bancario y favorecen la consolidación empresarial en el mediano plazo.

METODOLOGÍA

El análisis se sustenta en teorías de **planeación financiera**, estructura óptima de capital y gestión administrativa. Gitman (2012) y Brigham y Ehrhardt (2017) destacan que la planeación financiera permite anticipar necesidades de liquidez, evaluar riesgos y proyectar escenarios de solvencia, elementos esenciales para la evaluación crediticia. Ross, Westerfield y Jordan (2019) señalan que la estructura de capital influye directamente en la percepción de riesgo por parte de los bancos, especialmente cuando las empresas presentan altos niveles de endeudamiento de corto plazo.

Van Horne y Wachowicz (2010) enfatizan la importancia de los indicadores financieros como herramientas para medir liquidez, eficiencia operativa y capacidad de pago. Estos indicadores —razón circulante, prueba del ácido, rotación de activos y cobertura de intereses— constituyen criterios fundamentales en los procesos de evaluación crediticia. En el contexto de las PYMES, Beck y Demirgüç-Kunt (2006) y Berger y Udell (2003) documentan que la falta de información financiera confiable es una de las principales barreras para acceder a financiamiento formal.

La tesis doctoral del autor principal aporta categorías de análisis relacionadas con la profesionalización administrativa, la clasificación de créditos por exigibilidad y el uso sistemático de indicadores de gestión. Estas categorías se integran en la matriz de análisis utilizada en este estudio, permitiendo articular teoría y práctica en la construcción del plan estratégico financiero.

Asimismo, estudios regionales elaborados por la CEPAL (2020) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) señalan que las PYMES latinoamericanas enfrentan barreras estructurales como



la informalidad administrativa, la ausencia de registros financieros y la limitada cultura de planeación. Estos elementos justifican la necesidad de estrategias financieras integrales que fortalezcan la capacidad de las empresas para cumplir con los criterios bancarios.

Finalmente, autores como Miles, Huberman y Saldaña (2014), Strauss y Corbin (2002), Merriam (2009) y Yin (2018) aportan fundamentos metodológicos para el análisis cualitativo, destacando la importancia de la codificación, categorización y triangulación conceptual en estudios de carácter aplicado.

La técnica principal de recolección de información es la **revisión documental**, que incluye artículos científicos, libros especializados, informes financieros y normativas bancarias. El instrumento utilizado fue una **matriz de análisis**, diseñada para clasificar los elementos clave del financiamiento bancario: liquidez, solvencia, comportamiento crediticio, eficiencia operativa y capacidad de pago. Esta matriz permitió organizar la información y construir el plan estratégico financiero propuesto.

El estudio se desarrolla respetando los principios de integridad académica, uso responsable de fuentes y transparencia metodológica. No se involucran sujetos humanos ni se recopila información sensible, por lo que no se requieren criterios de inclusión o exclusión propios de investigaciones empíricas. Las limitaciones del estudio se relacionan con su naturaleza conceptual, que si bien permite construir una propuesta sólida, requiere futuras investigaciones empíricas para validar el modelo estratégico en contextos específicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis documental realizado permitió identificar los elementos que influyen de manera más significativa en la elegibilidad crediticia de las PYMES. Los resultados muestran que las empresas enfrentan barreras estructurales relacionadas con la informalidad administrativa, la ausencia de registros financieros confiables y la limitada cultura de planeación. Estas condiciones coinciden con lo señalado por autores como **Beck y Demirgüç-Kunt**, quienes destacan que la falta de información financiera verificable incrementa la percepción de riesgo por parte de las instituciones bancarias. Asimismo, estudios del **BID** y la **CEPAL** confirman que la mayoría de las PYMES latinoamericanas carecen de procesos sistemáticos de gestión financiera, lo que dificulta su acceso a financiamiento formal.

Además, estudios como el de **Abor y Biekpe** (2007) evidencian que la estructura de gobierno corporativo, la formalización administrativa y la claridad en los procesos internos influyen directamente



en las oportunidades de financiamiento para las PYMES. Estos autores señalan que las empresas con prácticas administrativas débiles presentan mayores restricciones para acceder a crédito, debido a la percepción de riesgo que generan ante los acreedores. Este hallazgo coincide con lo observado en el presente estudio, donde la falta de indicadores de gestión y la informalidad documental se identifican como barreras significativas para la elegibilidad crediticia.

Los resultados también evidencian que los criterios bancarios de evaluación se centran en cinco dimensiones principales: liquidez, solvencia, eficiencia operativa, comportamiento crediticio y capacidad de pago. Estas dimensiones se encuentran ampliamente documentadas en la literatura financiera, especialmente en los trabajos de **Gitman, Ross, Van Horne y Brigham**, quienes coinciden en que los indicadores financieros constituyen herramientas esenciales para medir la estabilidad y el desempeño de una empresa. En el caso de las PYMES, la ausencia de estos indicadores limita su capacidad para demostrar solidez ante los acreedores.

La discusión de los hallazgos permite establecer que la problemática no radica únicamente en la falta de acceso al crédito, sino en la ausencia de prácticas administrativas profesionalizadas que permitan cumplir con los criterios bancarios. En este sentido, la tesis doctoral del autor principal aporta categorías de análisis que resultan especialmente relevantes: la clasificación de créditos por exigibilidad, la planificación del efectivo, la profesionalización administrativa y el uso sistemático de indicadores de gestión. Estas categorías se integran de manera coherente en la propuesta estratégica que se presenta a continuación.

A partir del análisis realizado, se propone un **plan estratégico financiero** orientado a mejorar la elegibilidad crediticia de las PYMES mediante acciones concretas basadas en indicadores de gestión. Este plan se estructura en cinco ejes fundamentales:

1. Gestión del historial crediticio

El historial crediticio constituye uno de los primeros elementos evaluados por las instituciones financieras. Para las PYMES de reciente creación, el historial del propietario suele ser el referente principal. Se propone:

- **Fortalecimiento del historial crediticio** mediante cumplimiento puntual de obligaciones.
- **Uso responsable de líneas de crédito menores** para generar evidencia positiva.

- **Registro formal de operaciones financieras** que permita demostrar solvencia moral y económica.

2. Administración de la antigüedad y comportamiento de créditos previos

La antigüedad de los créditos y el comportamiento histórico de pago son indicadores clave para medir la capacidad de cumplimiento. Se recomienda:

- **Clasificación de créditos por exigibilidad** para evitar presiones de liquidez.
- **Planificación del pago de obligaciones** mediante presupuestos de flujo de efectivo.
- **Reducción de pasivos de corto plazo** para mejorar indicadores de endeudamiento.

3. Evaluación financiera integral de la empresa

Los bancos analizan los estados financieros básicos para determinar capacidad de pago, solvencia y eficiencia operativa. Se propone:

- **Aplicación periódica de razones financieras** para medir liquidez y rendimiento.
- **Comparación con promedios de la industria** para identificar brechas.
- **Elaboración de estados financieros proforma** que proyecten escenarios futuros.

4. Gestión estratégica de ventas y flujos de efectivo

El volumen de ventas y su impacto en los flujos de efectivo determinan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones. Se recomienda:

- **Incremento de ventas al contado** para fortalecer liquidez inmediata.
- **Control de cuentas por cobrar** mediante políticas de crédito de corto plazo.
- **Optimización del capital de trabajo** para garantizar disponibilidad de efectivo.

5. Profesionalización de la gestión administrativa

La administración profesional es un requisito implícito en la evaluación bancaria. Se propone:

- **Implementación de control interno** para asegurar confiabilidad de la información.
- **Definición de funciones y procesos** para evitar centralización excesiva.
- **Capacitación en administración financiera** para fortalecer la toma de decisiones.
- **Uso de indicadores de gestión** como herramienta de evaluación continua.

A partir de los hallazgos obtenidos y del análisis de los criterios bancarios de evaluación, se estructuró un plan estratégico financiero que sintetiza las acciones necesarias para mejorar la elegibilidad crediticia



de las PYMES. Este plan se organiza en cinco ejes analíticos que articulan prácticas administrativas, indicadores de gestión y criterios bancarios. La tabla 1 presenta una visión integrada del modelo, permitiendo observar en una sola vista los componentes estratégicos que conforman la propuesta.

Tabla 1
Plan Estratégico Financiero para PYMES

Eje estratégico	Acciones propuestas	Indicadores de gestión asociados	Criterios bancarios vinculados
Gestión del historial crediticio	- Cumplimiento puntual de obligaciones - Uso responsable de líneas de crédito menores - Registro formal de operaciones financieras	- Índice de cumplimiento - Historial de pagos - Rotación de obligaciones	- Solvencia moral - Comportamiento histórico de pago
Administración de créditos por antigüedad	- Clasificación de créditos por exigibilidad - Planificación del pago de obligaciones - Reducción de pasivos de corto plazo	- Razón de endeudamiento - Razón de cobertura - Calendario de exigibilidad	- Nivel de riesgo - Capacidad de pago
Evaluación financiera integral	- Aplicación periódica de razones financieras - Comparación con promedios de la industria - Elaboración de estados financieros proforma	- Liquidez (RC, PA) - Solvencia (RE) - Rentabilidad (ROA, ROE)	- Liquidez - Solvencia - Eficiencia operativa
Gestión de ventas y flujo de efectivo	- Incremento de ventas al contado	- Ciclo de conversión de efectivo	- Capacidad de generación de flujo - Estabilidad operativa

	- Control de cuentas por cobrar	- Rotación de cuentas por cobrar	
	- Optimización del capital de trabajo	- Margen operativo	
Profesionalización administrativa	- Implementación de control interno	- Indicadores de gestión	- Confiabilidad documental
	- Definición de funciones y procesos	- Cumplimiento de procesos	- Transparencia administrativa
	- Capacitación en administración financiera	- Calidad de información financiera	

Nota. Elaboración propia con base en los criterios de evaluación crediticia utilizados por instituciones bancarias y en literatura especializada sobre administración financiera (Gitman, 2012; Ross, Westerfield & Jordan, 2019; Van Horne & Wachowicz, 2010; Brigham & Ehrhardt, 2017; Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; Berger & Udell, 2003; CEPAL, 2020; BID, 2021).

La tabla 1 permite observar de manera integrada los componentes del plan estratégico financiero, articulando acciones concretas con indicadores de gestión y criterios bancarios. Esta estructura facilita la aplicación práctica del modelo y demuestra que la profesionalización administrativa, el uso sistemático de indicadores y la gestión ordenada de obligaciones financieras constituyen elementos decisivos para mejorar la elegibilidad crediticia de las PYMES. La propuesta se fundamenta en literatura especializada y en categorías derivadas de la tesis doctoral del autor principal, lo que garantiza coherencia, rigor y aplicabilidad en distintos contextos empresariales.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el acceso al financiamiento bancario para las PYMES depende, en gran medida, de la solidez de sus prácticas administrativas y financieras. El análisis realizado demuestra que la ausencia de procesos sistemáticos de gestión, la falta de indicadores financieros y la informalidad documental incrementan la percepción de riesgo por parte de las instituciones bancarias. En consecuencia, las empresas con estructuras administrativas débiles presentan mayores dificultades para cumplir con los criterios de evaluación crediticia.

La evidencia revisada confirma que la implementación de un **plan estratégico financiero** basado en indicadores de gestión constituye una alternativa viable para fortalecer la elegibilidad crediticia de las PYMES. Las acciones propuestas —gestión del historial crediticio, administración de obligaciones por antigüedad, evaluación financiera integral, optimización del flujo de efectivo y profesionalización administrativa— se articulan de manera coherente con los criterios utilizados por los bancos y con la literatura especializada en **administración financiera**. Este modelo estratégico permite mejorar la liquidez, la solvencia, la eficiencia operativa y la capacidad de pago, elementos que sustentan la toma de decisiones de los acreedores.

El estudio también evidencia que la profesionalización administrativa es un componente decisivo. La formalización de procesos, la confiabilidad de la información financiera y el uso sistemático de indicadores de gestión no solo fortalecen la estructura interna de la empresa, sino que generan evidencia documental suficiente para respaldar solicitudes de crédito. En este sentido, la propuesta estratégica presentada se configura como una herramienta aplicable y replicable en distintos contextos empresariales.

Si bien el análisis conceptual permite construir un modelo sólido, persisten interrogantes que requieren ser abordados en investigaciones futuras. Entre ellos destacan la necesidad de evaluar empíricamente el impacto del plan estratégico en PYMES de diferentes sectores, analizar la relación entre cultura organizacional y comportamiento crediticio, y estudiar cómo los cambios regulatorios influyen en los criterios de evaluación bancaria. Estos aspectos abren líneas de investigación que pueden ser desarrolladas por otros autores interesados en profundizar en la relación entre gestión financiera y acceso al financiamiento formal.

En síntesis, se concluye que el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa constituye un camino viable para mejorar la elegibilidad crediticia de las PYMES. La propuesta estratégica presentada ofrece una guía estructurada que integra teoría, evidencia y práctica, y que puede contribuir a la consolidación empresarial y al acceso efectivo a financiamiento bancario en el mediano plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abor, J., & Biekpe, N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International*



- Journal of Business in Society*, 7(3), 288–300. <https://doi.org/10.1108/14720700710756562>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Financiamiento para el desarrollo de las MIPYMES en América Latina*. BID.
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2003). Small business and debt finance. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 299–328). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_13
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory and Practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- CEPAL. (2020). *Financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2015). *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Gitman, L. J. (2012). *Principles of Managerial Finance* (13th ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentals of Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for*



Developing Grounded Theory (2nd ed.). SAGE Publications.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentals of Financial Management* (13th ed.).
Pearson.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE
Publications.

