

Artículo original



Procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo en empresas de conservas de vegetales

Procedure for managing development financing in vegetable canning companies

Procedimento para a gestão do financiamento do desenvolvimento em empresas de conservas de vegetais

Yudit Montes Evora¹  0009-0003-2412-8930  rhumanos@conchita.alinet.cu

Raysa Capote Pérez²  0000-0003-0048-8395  rcapote@upr.edu.cu

¹ Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita". Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.

Recibido: 17/07/2026

Aceptado: 28/09/2026

RESUMEN

El financiamiento constituye un pilar esencial para la supervivencia y desarrollo empresarial; sin embargo, las empresas cubanas del sector agroindustrial enfrentan limitaciones estructurales, tecnológicas y financieras que afectan su desempeño. La presente investigación, desarrollada en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" de Pinar del Río, tuvo como objetivo diseñar un procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial que permita superar estas barreras y mejorar la competitividad. Se emplearon métodos teóricos (histórico-lógico, sistémico, análisis-síntesis, inducción-deducción) y técnicas como el análisis documental y la modelación, sustentados en el enfoque dialéctico-materialista. Como resultado principal se obtuvo un procedimiento estructurado en cinco etapas y diecisiete pasos, que integra elementos financieros

(fuentes, mecanismos e instrumentos) y no financieros (capacidades internas, estrategias y tecnologías) bajo los principios de integración, mejora continua, flexibilidad y creatividad. Las etapas abarcan: preparación previa, planificación del financiamiento, organización, implementación y evaluación. El procedimiento promueve la articulación con actores estatales y privados, facilitando el acceso a fuentes endógenas y exógenas como créditos bancarios, leasing, fondos de desarrollo y cooperación internacional. Su aplicación permitirá a la dirección empresarial gestionar recursos de manera eficiente, alinear los proyectos con la estrategia y tomar decisiones oportunas, contribuyendo a la modernización tecnológica, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad financiera. Se concluye que este procedimiento constituye una herramienta práctica y sistémica para transformar la gestión financiera en el sector de conservas de vegetales, adaptada a las condiciones de la economía cubana.

Palabras clave: desarrollo; financiamiento; fomento; gestión.

ABSTRACT

Financing is an essential pillar for business survival and development; however, Cuban companies in the agro-industrial sector face structural, technological, and financial constraints that affect their performance. This research, conducted at "La Conchita" Vegetable Canning Company in Pinar del Río, aimed to design a procedure for managing business development financing that would enable these barriers to be overcome and competitiveness to be improved. Theoretical methods (historical-logical, systemic, analysis-synthesis, induction-deduction) and techniques such as documentary analysis and modeling were employed, grounded in the dialectical-materialist approach. The main result was a procedure structured into five stages and seventeen steps, which integrates financial elements (sources, mechanisms, and instruments) and non-financial elements (internal capabilities, strategies, and technologies) under the principles of integration, continuous improvement, flexibility, and creativity. The stages include: preliminary preparation, financing planning, organization, implementation, and evaluation. The procedure promotes coordination with state and private actors, facilitating access to endogenous and exogenous sources such as bank loans, leasing, development funds, and international cooperation. Its application will enable business management to manage resources efficiently, align projects with strategy, and make timely decisions, contributing to technological modernization, food security, and financial sustainability. It is concluded that this procedure constitutes a practical and systemic tool for transforming financial management in the vegetable canning sector, adapted to the conditions of the Cuban economy.

Keywords: development; financing; promotion; management.

RESUMO

O financiamento constitui um pilar essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento empresarial; no entanto, as empresas cubanas do setor agroindustrial enfrentam limitações estruturais, tecnológicas e financeiras que afetam o seu desempenho. A presente pesquisa, desenvolvida na Empresa de Conservas de Vegetais "La Conchita", em Pinar del Río, teve como objetivo elaborar um procedimento para a gestão do financiamento do desenvolvimento empresarial que permita superar essas barreiras e melhorar a competitividade. Foram empregados métodos teóricos (histórico-lógico, sistêmico, análise-síntese, indução-dedução) e técnicas como a análise documental e a modelagem, fundamentados na abordagem dialético-materialista. Como resultado principal, obteve-se um procedimento estruturado em cinco etapas e dezessete passos, que integra elementos financeiros (fontes, mecanismos e instrumentos) e não financeiros (capacidades internas, estratégias e tecnologias) sob os princípios de integração, melhoria contínua, flexibilidade e criatividade. As etapas abrangem: preparação prévia, planejamento do financiamento, organização, implementação e avaliação. O procedimento promove a articulação com atores estatais e privados, facilitando o acesso a fontes endógenas e exógenas, como créditos bancários, *leasing*, fundos de desenvolvimento e cooperação internacional. Sua aplicação permitirá à direção empresarial gerir recursos de maneira eficiente, alinhar projetos à estratégia e tomar decisões oportunas, contribuindo para a modernização tecnológica, a segurança alimentar e a sustentabilidade financeira. Conclui-se que este procedimento constitui uma ferramenta prática e sistêmica para transformar a gestão financeira no setor de conservas de vegetais, adaptada às condições da economia cubana.

Palavras-chave: desenvolvimento; financiamento; fomento; gestão.

INTRODUCCIÓN

Las finanzas son consideradas como una actividad organizacional de gran importancia, porque de ellas depende el manejo y la supervivencia de países, estados y empresas, entre otros; constituyen uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial (Gitman & Zutter, 2012).

El financiamiento representa el mecanismo a través del cual las empresas obtienen recursos económicos para realizar inversiones que generen rentabilidad en un futuro; este puede obtenerse de distintas fuentes, ya sean internas o externas. Aunque las fuentes de financiamiento más comunes están determinadas por la etapa del ciclo de vida en que se encuentran las empresas (formación, crecimiento, madurez y declinación) (Giraldo Cardona et al., 2022). En un estudio publicado por Molina Sánchez et al. (2014) se encontró que las fuentes de financiamiento más utilizadas por las empresas son: la reinversión de utilidades, el crédito otorgado por parte de sus proveedores y las aportaciones de los accionistas o propietarios. La fuente menos recurrente la constituye el arrendamiento financiero. También se usan los préstamos bancarios, con una ligera tendencia hacia el corto plazo (Molina Sánchez et al., 2023).

El financiamiento es el proceso de viabilizar y mantener en marcha un proyecto negocio o emprendimiento específico mediante la asignación de recursos capitales (dinero o crédito) para sí mismo. Teniendo en cuenta el criterio anterior, se puede asumir que financiar consiste en abastecerse de recursos financieros, de cualquier forma, permitiéndole al empresario conseguir el capital necesario para llevar a cabo sus operaciones y así mejorar la situación de su negocio (Palacios Trujillo et al., 2024).

A partir de los criterios anteriores se puede inferir que el financiamiento es uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa, conocer cómo gestionar los recursos y qué fuentes de financiamiento utilizar en dependencia del grado de endeudamiento, hace que la salud financiera empresarial tome un sentido relevante en el incremento del valor. Las fuentes de financiamiento se clasifican según su procedencia (internas o externas) y según su vencimiento (corto o largo plazo).

Según Ruiz Cortez y Miranda Pino (2026), las decisiones de financiación configuran la estructura de capital y deben ir dirigidas a obtener los recursos financieros necesarios para financiar los proyectos de inversión al mínimo costo y han de contribuir al logro del objetivo financiero de maximizar el valor de la empresa y sus acciones.

La gestión del financiamiento representa un proceso dentro de la gestión de la organización en el que se agrupan conocimientos, habilidades y métodos que determinan los niveles de recursos financieros movilizados. Este proceso debe incorporar el ciclo de gestión (planificar, organizar, implementar y controlar) para asegurar que los demás procesos cuenten con los recursos y se

gestionen adecuadamente, contribuyendo a evitar el incumplimiento de los resultados planificados (Capote Pérez et al., 2021; Capote Pérez & Torres Paez, 2018).

Las decisiones de financiamiento, como parte integral de la gestión financiera, proporcionan una base sólida para el crecimiento de la empresa. A través de la asignación eficiente de recursos y la correcta identificación de las necesidades de capital de trabajo y de bienes de capital, la empresa puede optimizar sus operaciones. Este enfoque no solo contribuye a alcanzar metas y objetivos a corto plazo, sino que también posiciona a la empresa para competir eficazmente en mercados cada vez más globalizados.

Es fundamental que las decisiones financieras se basen en un análisis exhaustivo de toda la información disponible y se tomen en el momento adecuado. Esto no solo maximiza las oportunidades de financiamiento, sino que también minimiza los riesgos inherentes a la operación empresarial. Las fuentes internas, como las aportaciones de los socios o accionistas, y las fuentes externas, como los préstamos bancarios, deben ser utilizadas de manera estratégica para garantizar que las empresas mantengan niveles óptimos de liquidez, gestión y rentabilidad.

Por lo que los autores consideran que, la gestión del financiamiento representa uno de los aspectos de la gestión empresarial que más exige de la creatividad, en la búsqueda de alternativas para cubrir sus demandas de financiamiento. En ese proceso se integran factores no financieros tales como: 1) la planeación estratégica para la identificación de prioridades; 2) la formación de capacidades como elemento continuo en todo el proceso; 3) el diseño de tecnologías que, de conjunto con los instrumentos financieros, representen soportes al proceso de gestión, y 4) la creación de espacios y herramientas que posibiliten la colaboración del sector empresarial estatal y privado, a partir de la cual se articulan intereses, recursos y necesidades de ambas partes en función de lograr los objetivos comunes.

En el caso de las industrias de conservas de vegetales, sector que contribuye a garantizar la seguridad alimentaria y reducir importaciones, la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo empresarial tiene una gran importancia, ya que permite analizar y tomar decisiones operativas sobre el crecimiento rentable de la empresa en el marco de su estrategia, evaluar las inversiones en sus dimensiones de rentabilidad y riesgo, financiar las actividades y el crecimiento mediante la captación de los recursos necesarios, gestionar prudentemente el riesgo para proteger los resultados de la empresa, así como asegurar la liquidez y la solvencia para cubrir sus obligaciones financieras.

Es en este sentido, se demanda el diseño de herramientas que permita a la dirección de la empresa tomar decisiones atemperadas a los tiempos modernos, convirtiendo a la empresa estatal socialista en una entidad moderna, eficiente, competente y capaz de implementar mecanismos innovadores que permitan la articulación armónica con los demás actores de la economía, estableciendo alianzas, como la vía más expedita e inteligente para hacerle frente a las adversidades de la economía internacional.

Las empresas de conservas, como la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita", en la provincia de Pinar del Río, actualmente enfrentan desafíos asociados a problemas estructurales, tecnológicos, productivos y de calidad, entre otros, que limitan el desempeño óptimo en su gestión; no escapan a la tendencia que muestran las empresas en el país en cuanto al proceso de financiación, evidenciándose como principales limitaciones: (1) Limitado acceso a fuentes de financiamiento externas e internas; (2) Poca credibilidad ante instituciones financieras externas; (3) Déficit de materias primas para garantizar los procesos productivos; (4) Se carece de un enfoque de proceso y hacia la mejora continua; (5) Demora y poca flexibilidad en el proceso de toma de decisiones asociado a la estructura actual, y (6) Limitada fiabilidad en la información de gestión proporcionada que contribuya al aprovechamiento de oportunidades de financiamiento. Estos factores han condicionado el poco aprovechamiento de opciones como fondos para proyectos estatales agroindustriales, cooperación internacional o alianzas con actores privados, así como la obsolescencia tecnológica motivada por la incapacidad para acceder a financiamiento limitando la modernización de maquinarias, lo que afecta la calidad y volumen de producción.

En este contexto, la empresa debe recurrir a estrategias de financiamiento para superar las barreras estructurales, modernizar sus operaciones y mantenerse competitiva en un mercado globalizado. Sin ello, riesgos como la obsolescencia, el incumplimiento normativo o la pérdida de mercados podrían amenazar su sostenibilidad. Sin embargo, no cuenta con herramientas para la gestión del financiamiento. Al consultar la bibliografía especializada a la cual se tuvo acceso, se constatan aportes teóricos y metodológicos a nivel de esquemas, procedimientos, mecanismos e instrumentos de financiamiento a empresas; sin embargo, estos no se ajustan a las necesidades integrales que demanda la empresa en materia de gestión del financiamiento, por lo que el objetivo de la presente investigación es: diseñar un procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial que permita superar las barreras empresariales y mejorar la competitividad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Durante la investigación, los autores parten del método dialéctico-materialista, el cual permite orientar la exploración de las regularidades, funciones y estructuras, así como destacar el carácter desarrollador que está presente en las relaciones entre los componentes de la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial.

Métodos teóricos:

- Método histórico-lógico: se utilizó para determinar las tendencias de la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial, sustentado en los modelos, procedimientos y mecanismos que anteceden a la propuesta de esta investigación. Su aplicación permitió reconocer experiencias nacionales e internacionales referidas al tema y analizar sus contribuciones teórico-metodológicas y las principales limitaciones que fundamentan la necesidad de los aportes teóricos y metodológicos de la presente investigación.
- Método sistémico: se empleó en función de fundamentar el procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial.

Como parte del enfoque teórico se emplearon además los siguientes procedimientos:

- Análisis y síntesis: se utilizó para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos. Se parte de tomar la totalidad que significa la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial y descomponerla mentalmente en sus partes integrantes, díganse los niveles de su planificación, organización, implementación y evaluación. Posteriormente se pasó a investigar dichas partes integrantes en su relación recíproca, lo cual contribuyó a revelar la contradicción dialéctica que surge y la forma de resolverla. Se concluye con la síntesis, que se encargó de recomponer mentalmente la totalidad con las nuevas cualidades y regularidades que rigen su funcionamiento. En sentido general, permitió interiorizar la esencia de cada una de las partes que componen el procedimiento propuesto.
- Abstracción: se utilizó para el estudio y la descomposición de la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial en sus partes integrantes (planificación, organización, implementación y evaluación).

- Inducción-deducción: se empleó para determinar generalidades y regularidades de la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial. Además, para el diseño del procedimiento y la formulación de mecanismos de financiamiento.

Para la captación, procesamiento y análisis de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis documental: se utilizó para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema y su constatación a nivel nacional, así como en el análisis de algunos componentes del procedimiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Concepción teórica del procedimiento para la gestión del financiamiento para el desarrollo empresarial

La sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos asociados a la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial posibilitó establecer como sustento del procedimiento propuesto a la gestión empresarial estratégica, entendida como un proceso sistémico de planificación, organización, dirección y control enfocado en el uso eficiente de los recursos (Aguirre, 2015). Se reconoce el financiamiento como un recurso crítico e indispensable para el desarrollo, cuya gestión debe trascender la operación puramente administrativa para convertirse en un instrumento científico que permita cerrar el ciclo de la planificación estratégica, garantizando así la viabilidad y éxito de los proyectos de inversión (Quispe Palma et al., 2025). Por otra parte, existen evidencias que la gestión actual del financiamiento en empresas de Conservas de Vegetales es asistémica y desarticulada debido a la limitada autonomía financiera y a la ausencia de procedimientos claros en el contexto del Modelo Económico y Social cubano. La propuesta metodológica se construye aprovechando las potencialidades identificadas (experiencias previas, diversidad de fuentes, integración de actores y actualización bancaria) para superar la insuficiencia de gestión.

Para desarrollar esta gestión, los autores proponen un procedimiento de carácter empresarial, basado en el enfoque sistémico y la modelación, adaptado a las particularidades de este tipo de entidad.

Se empleó el método de modelación para el diseño del procedimiento y su representación, permitiendo expresar el fenómeno objeto de estudio en sus relaciones dinámicas internas y externas, transformando la complejidad de la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial en un

sistema estructurado y comprensible. Se utilizó además el enfoque sistémico para fundamentar el procedimiento sobre la base de la integración de elementos financieros (fuentes de financiamiento, mecanismos, instrumentos) y no financieros (capacidades internas, estrategias empresariales, tecnologías) como un todo articulado.

El procedimiento se sustenta en:

- El análisis de los procesos de interrelación entre las finanzas corporativas y la gestión del desarrollo empresarial.
- El estudio comparativo de mecanismos de financiamiento de proyectos de inversión y desarrollo en el sector agroindustrial.
- Los resultados del diagnóstico aplicado en la Empresa de Conservas de Vegetales La Conchita, que evidencian limitaciones en la gestión del financiamiento para la innovación, expansión y mejora continua.
- La consulta y retroalimentación con directivos, especialistas financieros y trabajadores del sector.

Para la aplicación del procedimiento en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" se requieren las siguientes premisas:

- Disponibilidad de un plan estratégico empresarial que contenga líneas de desarrollo, programas y proyectos de inversión, innovación y mejora.
- Voluntad de la dirección general y del consejo de dirección de perfeccionar la gestión del financiamiento para el desarrollo empresarial.
- Existencia de capacidades técnicas y financieras básicas en el área de finanzas y planeación para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos.
- Acceso a fuentes de financiamiento (propias, bancarias, proveedores, cooperación, entre otros) o potencial para acceder a ellas.

El procedimiento se sustenta en los siguientes principios, adaptados del modelo original:

- Integración y coordinación: Participación activa de las áreas de la empresa (finanzas, producción, comercialización, I+D+i) en el proceso de financiamiento, con intercambio de información y comunicación abierta.

- Mejora continua: Basado en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), aplicado a la gestión del financiamiento de proyectos empresariales.
- Flexibilidad: Adaptabilidad del procedimiento a las condiciones histórico-concretas de cada Empresa de Conserva de Vegetales (tamaño, capacidad productiva, niveles de endeudamiento, entre otros).
- Creatividad: Fomento de la innovación en la búsqueda de fuentes y mecanismos de financiamiento alternativos (*factoring*, *leasing*, financiamiento verde, entre otros).

Procedimiento para la gestión del financiamiento para el desarrollo en empresas de conserva de vegetales

A continuación, se presenta el procedimiento estructurado en cinco etapas y 17 pasos, con la definición de responsables, participantes y técnicas a aplicar. El objetivo general del procedimiento es:

Objetivo general: Proveer a La Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" de un conjunto de pasos, herramientas y técnicas que permitan gestionar eficientemente el financiamiento de sus proyectos de desarrollo (inversiones, innovación, expansión, mejora de procesos, entre otros), movilizandorecursos endógenos y exógenos bajo principios de sostenibilidad financiera y alineación con la estrategia empresarial.

Etapas I: Preparación previa

Objetivo de la etapa: Crear dentro de la empresa las condiciones organizativas, de capacitación y de aprobación necesarias para implementar el procedimiento.

Paso 1. Valoración del cumplimiento de las premisas

Descripción: Una premisa es un requisito de cumplimiento indispensable. Las mismas aseguran que estén creadas las condiciones objetivas para la implementación del procedimiento. Después de valorado su cumplimiento por parte del Consejo de Dirección y en caso de que no se materialicen, atendiendo a las necesidades que demanda el procedimiento, se pospone su implementación y se procede al diseño de acciones que posibiliten lograr que la empresa cuente con las condiciones necesarias para poder desarrollar cada una de las etapas y pasos que se prevén. Las principales actividades a desarrollar son: (1) Revisar documentación estratégica de la empresa (plan estratégico,

planes de inversión, presupuestos); (2) Verificar la existencia de una estructura financiera con capacidad de formular proyectos y gestionar fuentes; (3) Identificar si la dirección cuenta con voluntad explícita (mediante acta de acuerdo o directiva); (4) Elaborar una lista de chequeo de premisas; (5) En caso de incumplimiento de alguna premisa, diseñar un plan de acciones correctivas con plazos y responsables.

Responsable: Director General.

Participan: Consejo de Dirección.

Paso 2. Sensibilización y capacitación inicial

Descripción: Se programarán talleres para la sensibilización de los miembros del Consejo de Dirección, con el objetivo de concientizar la necesidad de aplicar herramientas que posibiliten la gestión eficiente del financiamiento para el desarrollo, así como la familiarización con los aspectos generales del procedimiento, el cual solo se aplicará si es voluntad del Consejo de Dirección.

A partir de este proceso se identificarán las necesidades de capacitación de los miembros del grupo, así como de otros implicados. En el procedimiento se programan las acciones de capacitación teniendo en cuenta las necesidades y partiendo de asumir que el mayor aprendizaje se logra en la acción de la gestión del financiamiento. Las principales actividades a desarrollar se enfocarán en: (1) Diseñar un taller de sensibilización de 4 horas sobre la importancia de gestionar el financiamiento para el desarrollo empresarial; (2) Exponer los beneficios esperados (mayor capacidad de inversión, menores costos financieros, mejor alineación de proyectos); (3) Identificar mediante una encuesta las necesidades de capacitación específicas (ej. formulación de proyectos, análisis de fuentes, negociación); (4) Programar acciones de capacitación posteriores (cursos, *webinars*, materiales de autoaprendizaje); (5) Evaluar la asistencia y la percepción de utilidad del taller.

Responsable: Director de Recursos Humanos (con apoyo de un consultor externo si es necesario).

Participan: Director General, jefes de área, personal clave de finanzas, producción, comercialización e I+D+i.

Paso 3. Diseñar las funciones de los miembros del Consejo Técnico Asesor (CTA) empresarial

Descripción: El CTA es una estructura permanente de consulta que sesiona según las demandas del Consejo de Dirección. La cantidad de miembros que lo integran será a criterio del Director de la entidad, los cuales deben tener conocimientos en gestión del desarrollo, finanzas, proyectos, entre otras materias. Se debe identificar un coordinador; en este caso se sugiere que esté vinculado a la Dirección Técnica y de Desarrollo. Además, se deben establecer las funciones y responsabilidades del CTA.

Responsable: Director General.

Participan: Consejo de Dirección.

Paso 4. Preparación de condiciones organizativas y materiales

Descripción: Se presenta el cronograma de trabajo para la implementación del procedimiento (fechas de reuniones, entregables) al Consejo de Dirección para su aprobación, como requisito indispensable para continuar con el desarrollo de los demás pasos diseñados en el procedimiento. En caso de no ser aprobado el cronograma, se rediseñará a partir de las recomendaciones dadas y se presentará en próximas sesiones de trabajo. Entre las acciones que deben componer el cronograma se encuentran: (1) Definir los recursos materiales necesarios (acceso a software financiero/Excel avanzado, formatos estandarizados, carpetas compartidas); (2) Asignar responsabilidades específicas a cada miembro del CTA para los pasos siguientes; (3) Preparar los instrumentos de trabajo base: plantilla de identificación de proyectos, matriz de fuentes, formato de evaluación de proyectos; (4) Gestionar la disponibilidad de tiempo de los miembros del CTA (liberación parcial de otras tareas).

Responsable: Coordinador del CTA.

Participan: Miembros del CTA.

Etapas II: Planificación del financiamiento

Objetivo de la etapa: Definir los proyectos de desarrollo empresarial que se van a financiar, cuantificar sus necesidades y seleccionar las fuentes de financiamiento más adecuadas.

Paso 5. Diagnóstico de las necesidades de financiamiento

Descripción: En este paso se sistematizan las ideas de proyectos de desarrollo identificadas en la empresa: nuevas líneas de conservas, modernización de equipos (autoclaves, líneas de envasado), certificaciones (BPM, HACCP), estudios de nuevos mercados, eficiencia energética, gestión de residuos. A partir de los presupuestos diseñados en los proyectos se definen los requerimientos de financiamiento totales y periódicos (anuales o trimestrales), teniendo en cuenta las diferentes etapas del proyecto (identificación de ideas de proyecto, definición de objetivos, diseño, análisis y aprobación, ejecución y evaluación). Calcular una línea base de costos y se agrega un margen de contingencia (10-15%). Priorizar preliminarmente los proyectos según su contribución a la estrategia.

Responsable: CTA.

Participan: Director de la Unidad Empresarial de Base Productiva y los especialistas de I+D+i, comercialización, mantenimiento, calidad.

Paso 6. Identificación de posibles fuentes de financiamiento

Descripción: En este paso se identifican las fuentes endógenas que pueden ser utilizadas para financiar proyectos de la entidad, entre ellas: utilidades retenidas, fondo de amortización y venta de activos no estratégicos, entre otras. Posteriormente se deben identificar las fuentes exógenas: créditos bancarios comerciales y de desarrollo (Banco de Crédito y Comercio, Banco Popular de Ahorro), *leasing* financiero, *factoring*, proveedores (crédito comercial), fondos de cooperación internacional (ej. Unión Europea, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), alianzas con otras empresas del sector, inversión extranjera. Para cada fuente el equipo debe documentar: condiciones típicas (plazo, tasa de interés, garantías requeridas, comisiones), ventajas y limitaciones, además de evaluar la accesibilidad de cada fuente según el tamaño y situación financiera de la empresa y establecer contactos preliminares con las instituciones financieras para confirmar disponibilidad.

Responsable: CTA.

Participan: Asesor bancario, proveedores clave, entidades de cooperación (si aplica), inversionistas, entre otros.

Paso 7. Selección de programas y proyectos a financiar

Descripción: El CTA de conjunto con el Consejo de Dirección, debe establecer los criterios de selección: financieros (Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno), plazo de recuperación), estratégicos (alineación con el plan estratégico), técnicos (viabilidad), ambientales (reducción de huella hídrica o energética) y sociales (empleo local, condiciones laborales). Posteriormente, debe realizarse una preselección de los proyectos más factibles, para ello se pueden estar utilizando técnicas estadísticas como el método multicriterio para evaluar y ponderar cada proyecto u otro teniendo en cuenta el criterio de los especialistas. La preselección realizada debe ser validada por el Consejo de Dirección. Es importante que para cada análisis se asegure que los proyectos seleccionados no excedan la capacidad de endeudamiento y flujo de caja de la empresa, así como documentar la decisión final (proyectos a financiar y orden de prioridad).

Responsable: CTA.

Participan: Consejo de Dirección (aprueba), especialistas en evaluación de proyectos.

Etapas III: Organización del financiamiento

Objetivo de la etapa: Diseñar los mecanismos concretos para canalizar los fondos hacia los proyectos seleccionados, articulando actores internos y externos.

Paso 8. Identificación de actores implicados en el financiamiento de los proyectos

Descripción: En este paso, el CTA, teniendo en cuenta cada proyecto seleccionado, debe listar los actores internos (área de finanzas, producción, compras, entre otros) y externos (banco, proveedor de equipos, socio tecnológico, entidad de cooperación); que intervienen en las iniciativas. Posteriormente, clasificarlos según su rol: financistas (aportan recursos), ejecutores (gestionan el presupuesto), beneficiarios (reciben los impactos) y facilitadores (apoyan la gestión) e identificar posibles conflictos de interés o brechas de capacidad, a partir de los cuales se establecen consensos y se formalizan las relaciones mediante cartas de intención o acuerdos de colaboración.

Responsable: Coordinador del CTA.

Participan: CTA, jefes de área cuyas actividades son impactadas por cada proyecto.

Paso 9. Definición de mecanismos de financiamiento a utilizar

Descripción: este paso es uno de los más importantes ya que en él se definen los mecanismos financieros y no financieros a implementar para responder a las necesidades de inversión de cada proyecto. Para cada proyecto, se debe evaluar qué estrategia es más adecuada entre las siguientes: (1) Monofinanciación: una sola fuente cubre todo el proyecto (ej. crédito bancario o recursos propios); (2) Cofinanciación: combinar varias fuentes (ej. 50% crédito + 30% recursos propios + 20% proveedor); (3) Financiamiento colaborativo o interactoral: alianza con otros actores económicos. A partir de este análisis, el CTA debe negociar con cada actor financiero las condiciones específicas: monto, plazo, tasa, garantías, desembolsos; definir la estructura de pagos y el flujo de fondos (quién, cuándo, cómo transfiere) y obtener cotizaciones o preacuerdos de las entidades financieras.

Responsable: CTA (apoyo de asesor financiero si es necesario).

Participan: Director General, Director Contable Financiero, actores financieros identificados.

Paso 10. Aprobación de la propuesta de proyectos a financiar y mecanismos a utilizar

Descripción: Presentar al Consejo de Dirección para su aprobación el informe en el cual se muestra el listado final de proyectos, necesidades de financiamiento, fuentes seleccionadas, mecanismos diseñados y actores involucrados. Exponer los riesgos financieros y las medidas de mitigación y reajustar la propuesta en un plazo máximo de 5 días hábiles si el Consejo objeta algún aspecto.

Responsable: Coordinador del CTA.

Participan: CTA, Director General y Consejo de Dirección.

Etapas IV: Implementación del financiamiento

Objetivo de la etapa: Ejecutar los mecanismos de financiamiento, transferir los recursos y monitorear su uso efectivo en la ejecución de los proyectos.

Paso 11. Transferencia de recursos a las áreas ejecutoras o a través de los mecanismos establecidos

Descripción: La ejecución de este paso se conforma por las siguientes acciones: (1) Elaborar el plan de desembolsos detallado (fechas, montos, origen de los fondos, destino interno); (2) Gestionar la documentación requerida por cada fuente (solicitud de crédito, carta de crédito, contrato de leasing, orden de compra con proveedor); (3) Recibir los fondos externos en las cuentas bancarias de la empresa; (4) Asignar presupuestariamente los recursos a las áreas ejecutoras (producción, I+D+i, entre otras) mediante una orden de transferencia o partida; y (5) Registrar contablemente todas las operaciones. Como Responsable el Director Contable Financiero y participan el CTA, área de tesorería, entidades financieras, proveedores.

Responsable: Director Contable Financiero.

Participan: CTA, área de tesorería, entidades financieras, proveedores.

Paso 12. Ejecución del financiamiento transferido por las áreas ejecutoras

Descripción: Las áreas ejecutoras utilizan los recursos para adquirir bienes, servicios o contratar personal según lo planificado; en este sentido, deben cumplir con los hitos establecidos en el cronograma del proyecto. Emitir informes de avance financiero cada 15 días (ejecutado vs. planificado). Respetar los límites de gasto y las condiciones de las fuentes (ej. no desviar fondos a otros rubros sin autorización) y solicitar nuevos desembolsos conforme al plan progresivo.

Responsable: Jefe del área ejecutora (ej. Director de Exportación e Importación o I+D+i).

Participan: Equipo del proyecto, Contraloría interna, Finanzas.

Paso 13. Monitoreo del proceso de ejecución de los fondos transferidos

Descripción: Este paso permite evaluar el estado de los desembolsos y los saldos sin utilizar (para evitar la inmovilización de fondos); para ello, se pueden establecer reuniones de seguimiento quincenales entre el CTA y las áreas ejecutoras, en las cuales se identifiquen cuellos de botella que impidan la ejecución (ej. demoras en proveedores, falta de documentos) y se propongan ajustes a los mecanismos o al cronograma si se detectan desviaciones significativas (>15% en tiempo o costo).

Responsable: CTA.

Participan: Contraloría interna, auditoría, jefes de proyecto.

Etapas V: Evaluación de la gestión del financiamiento

Objetivo de la etapa: Medir la eficiencia, eficacia e impacto del financiamiento gestionado y retroalimentar el procedimiento para futuros ciclos.

Paso 14. Definición de los indicadores para la evaluación

Descripción: Diseñar indicadores agrupados en tres dimensiones: (1) Eficiencia financiera: costo del financiamiento (tasa efectiva vs. mercado), plazo de obtención (días desde solicitud hasta el desembolso), ratio de gastos financieros sobre inversión; (2) Eficacia: porcentaje de proyectos financiados en relación a los planificados, grado de ejecución presupuestaria y cumplimiento de hitos físicos y (3) Impacto: retorno sobre la inversión ejecutada vs. proyectada, generación de empleo, reducción de mermas, mejora de capacidad instalada. Para cada indicador definir: fórmula, frecuencia de medición, fuente de datos, línea base y meta. Validar los indicadores con la Dirección General y elaborar un cuadro de mando integral adaptado a la gestión del financiamiento.

Responsable: CTA.

Participan: Director Contable Financiero, Dirección General, Contraloría.

Paso 15. Ejecución de la evaluación (aplicación de instrumentos y análisis)

Descripción: En este paso se planifica seleccionar la muestra de proyectos a evaluar (todos los financiados en el ciclo), a los cuales se les aplicará los instrumentos definidos: revisión documental (estados financieros, informes de ejecución), entrevistas semiestructuradas a jefes de proyecto y al personal financiero, encuestas cortas a usuarios internos (ej. trabajadores de producción) con el objetivo de captar la información para calcular los indicadores con los datos reales obtenidos. Posteriormente, se comparan los resultados reales, las metas y con la línea base y se elabora un informe de evaluación que incluya: cumplimiento de objetivos, desviaciones, causas raíz, aspectos favorables y desfavorables.

Responsable: CTA (con apoyo de auditoría interna).

Participan: Jefes de proyecto, trabajadores involucrados, proveedores (si se requieren).

Paso 16. Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas, y retroalimentación

Descripción: Este paso persigue como objetivo fundamental documentar buenas prácticas (ej. negociación exitosa con proveedores, uso eficiente del *factoring*) y lecciones aprendidas (ej. demoras por garantías insuficientes); para ello, se recomienda realizar un taller de sistematización con los miembros del CTA y los ejecutores de proyectos, en el cual se debe trabajar sobre la base de la necesidad de proponer mejoras al procedimiento para el próximo ciclo (modificar algún paso, ajustar criterios de selección, añadir nuevas fuentes), presentar al Consejo de Dirección un informe de cierre con las propuestas de mejora y obtener la aprobación para incorporar los cambios en el próximo ciclo de planificación financiera.

Responsable: Coordinador del CTA.

Participan: Director General, Consejo de Dirección, jefes de proyecto.

Paso 17. Comunicación sobre el proceso de ejecución de los proyectos financiados

Descripción: En este paso el especialista de comunicación debe preparar un informe divulgativo, no técnico, con los principales resultados e impactos del financiamiento. el cual será discutido con los trabajadores y publicado en los medios (intranet, correo masivo), posibilitando mostrar los logros y aprendizajes y establecer un registro público de todas las acciones de financiamiento realizadas.

Responsable: Especialista en comunicación (o quien designe la Dirección).

Participan: CTA, todos los trabajadores (receptores finales), partes interesadas externas (bancos, proveedores, entes reguladores).

Como resumen del presente aporte, se puede concluir que se diseñó un procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo empresarial que concibe de forma sistémica; un conjunto de herramientas y mecanismos para la movilización y concertación de financiamientos en función del aprovechamiento de recursos y potencialidades. Se desarrolló un procedimiento estructurado en cinco etapas y diecisiete pasos, que contienen un conjunto de herramientas que permiten su implementación. Como parte del procedimiento se propone un grupo de mecanismos para el financiamiento de los proyectos a los que se integran instrumentos financieros, así como un conjunto de indicadores que facilitan la evaluación de su impacto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Capote Pérez, R., Díaz Silva, A., Torres Paez, C. C., & Gil Guerra, A. P. (2021). Programa de microcrédito como alternativa de fuente de financiamiento del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 526-554.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/423>
- Capote Pérez, R., & Torres Paez, C. C. (2018). La gestión del financiamiento en los procesos de desarrollo local. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (abril).
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/financiamiento-desarrollo-local.html>
- Giraldo Cardona, I., Socorro Márquez, F., & Reyes Ortiz, G. E. (2022). Caracterización de la financiación para desarrollo en Colombia (2010-2018): Caso empresa ACME SA. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 34, 17-36.
<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5266>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.
- Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & López Salazar, G. L. (2023). Innovación, financiamiento y gestión empresarial, factores que determinan la resiliencia de las Mipymes. Un modelo explicativo con ecuaciones estructurales. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(1), 31-47. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.319>
- Molina Sánchez, R., Ojeda Hidalgo, J. F., Ferrer Guerra, J., & López Mateo, C. (2014). *Análisis estratégico y competitividad para el desarrollo de las mipymes*. Universidad Politécnica de Guanajuato.
https://www.researchgate.net/publication/303960613_ANALISIS ESTRATEGICO_Y_COMPETITIVIDAD_PARA_EL_DESARROLLO_DE_LAS_MIPYMES
- Palacios Trujillo, E. P., Navarro Cejas, M. C., Liccioni, E. J., & Intriago, E. (2024). Políticas públicas y financiamiento al ecosistema emprendedor en Ecuador: Variables que influyen en su éxito.

Revista de Ciencias Sociales, 30(Número Especial 10), 645-659.

<https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42865>

Quispe Palma, D. C., Mamani Choque, N. L., & Romero Echevarría, L. M. (2025). Acceso y gestión del financiamiento en PYMES: Revisión sistemática 2016-2025. *Impulso, Revista de Administración*, 5(12), 665-687. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.210>

Ruiz Cortez, P., & Miranda Pino, L. (2026). Decisiones de inversión y desempeño financiero: Evidencia empírica y factores condicionantes en organizaciones. *Remulci*, 4, e1317. <https://doi.org/10.59282/remulci.4.1.1317>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional