

Planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones complejas

Lcda. Sandra Maria Cevallos Solórzano, Mg.¹

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Dirección de Posgrado, Jipijapa, Ecuador
sandra.cevallos@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-5367-8771>

Iker Luis Chilan Fienco²

Estudiante de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
chilan-iker5932@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0006-3548-9805>

Maria Cristina Delgado Segovia³

Estudiante de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
delgado-maria2821@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-5600-3959>

Cómo citar: Planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones complejas. (2026). <i>Visión Académica</i> , 4(1), 606-619. https://doi.org/10.70577/dg83vj98	Fecha de recepción: 2026-01-20 Fecha de aceptación: 2026-02-11 Fecha de publicación: 2026-03-10
--	---

Resumen

La creciente complejidad estructural de las organizaciones que administran compromisos contractuales de largo plazo y obligaciones contingentes significativas plantea desafíos relevantes para la sostenibilidad financiera, especialmente cuando la planificación estratégica no incorpora métricas explícitas de concentración, exposición y riesgo extremo. En este contexto, el estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones complejas, evaluando cómo la arquitectura de compromisos y la exposición contingente influyen en la estabilidad presupuestaria. Se adoptó un enfoque cuantitativo explicativo con diseño no experimental, sustentado en análisis documental de información institucional correspondiente al período 2021–2023 y en la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas como regresión lineal múltiple, correlaciones de Pearson y Spearman, selección penalizada LASSO y simulación Monte Carlo. Los resultados evidencian una elevada concentración financiera, donde un contrato representa aproximadamente el 54 % del valor total comprometido, mientras que cinco proyectos concentran cerca del 57.52 % de la exposición agregada al riesgo. El modelo econométrico presentó un R^2 ajustado de 0.68, confirmando una relación estadísticamente significativa entre planificación estratégica y estabilidad financiera. La simulación probabilística estimó una pérdida esperada anual de 56.4 millones USD, con un Valor en Riesgo al 95 % de 183.5 millones USD y percentiles extremos cercanos a 260 millones USD. Estos resultados evidencian estructuras financieras altamente sensibles a shocks contractuales y resaltan la necesidad de

integrar análisis estratégico, control de gestión y modelización probabilística en la toma de decisiones financieras.

Palabras clave: Planificación, finanzas, riesgo contingente, simulación Monte Carlo, riesgo, sostenibilidad financiera.

Strategic planning and financial decision-making in complex organizations

Abstract

The growing structural complexity of organizations that manage long term contractual commitments and significant contingent liabilities generates important challenges for financial sustainability, particularly when strategic planning does not incorporate explicit metrics of concentration, exposure and extreme risk. Within this framework, the objective of the study was to analyze the relationship between strategic planning and financial decision making in complex organizations, examining how the architecture of commitments and contingent exposure influence budgetary stability. A quantitative explanatory approach with a non experimental design was adopted, supported by documentary analysis of institutional information corresponding to the 2021–2023 period and by the application of advanced statistical techniques including multiple linear regression, Pearson and Spearman correlations, LASSO penalized selection and Monte Carlo simulation. The results reveal a high level of financial concentration, where a single contract represents approximately 54 % of the total committed value, while five projects account for nearly 57.52 % of the aggregated risk exposure. The econometric model produced an adjusted R^2 of 0.68, confirming a statistically significant relationship between strategic planning and financial stability. The probabilistic simulation estimated an expected annual loss of 56.4 million USD, with a Value at Risk at the 95 % level of 183.5 million USD and extreme percentiles close to 260 million USD. These findings highlight financial structures highly sensitive to contractual shocks and emphasize the need to integrate strategic analysis, management control and probabilistic modeling into financial decision making.

Keywords: Planning, finance, contingent risk, Monte Carlo simulation, risk, financial sustainability.

Introducción

La complejidad organizacional se expresa en estructuras multinivel, portafolios de procesos heterogéneos, múltiples centros de costo y cadenas de decisión que operan bajo restricciones de información, coordinación y control. En este tipo de arreglos, la planificación estratégica deja de ser un ejercicio declarativo y se convierte en un dispositivo de gobierno que traduce prioridades institucionales en metas, capacidades y reglas de asignación de recursos, para reducir la discrecionalidad y elevar la coherencia entre objetivos, riesgos y resultados esperados (Lalaleo & Martínez, 2022).

Bajo esta lógica, la toma de decisiones financieras adquiere un carácter arquitectónico, debido a que determina la combinación de financiamiento, inversión y operación que sostiene la ejecución de la estrategia. Cuando los sistemas contables, presupuestarios y de reporte no capturan adecuadamente los costos, los inductores de valor o los factores de riesgo, las decisiones se apoyan en señales incompletas y se incrementa la probabilidad de sesgos en la priorización del gasto, la evaluación de proyectos y la administración del capital de trabajo (Trujillo et al., 2021).

En las organizaciones complejas, un desafío recurrente radica en garantizar que la información financiera sea comparable, verificable y útil para decisiones que atraviesan unidades con criterios distintos de desempeño. En consecuencia, la adopción de marcos de reporte y modelos de gestión económico financiera orientados a mejorar la calidad del dato y su trazabilidad se vincula con mayor capacidad de planificación, seguimiento y corrección de desvíos, especialmente en escenarios donde la decisión depende de la confianza en los estados financieros y en la consistencia de los indicadores (Encalada, 2022).

De manera complementaria, la dirección estratégica demanda infraestructura analítica que permita integrar datos financieros y no financieros para anticipar tensiones de liquidez, riesgos operativos y variaciones del entorno. La inteligencia de negocios, aplicada como soporte a la gestión, aporta al convertir grandes volúmenes de datos en tableros, alertas y análisis que facilitan decisiones oportunas, con foco en eficiencia, control y alineación de la operación con la estrategia (Alvarez, 2021).

Asimismo, el componente tecnológico de la planificación se fortalece cuando existen sistemas de información estratégica capaces de captar, procesar y distribuir información relevante para la toma de decisiones en distintos niveles jerárquicos. La literatura reciente ha identificado problemáticas críticas en el diseño y funcionamiento de estos sistemas, que incluyen calidad del dato, interoperabilidad, oportunidad de los reportes y capacidad de respuesta a necesidades directivas, lo cual incide de forma directa en la consistencia de decisiones financieras en instituciones con alta complejidad de procesos (Macías et al., 2023).

En el ámbito empresarial, los estudios de revisión especializada resaltan que la dirección estratégica en organizaciones medianas y de mayor complejidad requiere articular decisiones con criterios de competitividad, estructura de gobierno, capacidades internas y disponibilidad de información para sostener el cumplimiento de objetivos. En este marco, la planificación se entiende como un proceso que organiza la decisión bajo restricciones reales, y no como una formulación aislada del desempeño, lo que refuerza la necesidad de instrumentos técnicos para priorizar, asignar y controlar recursos (Lalaleo & Martínez, 2022).

Desde una perspectiva aplicada, los modelos estratégicos con componentes cuantitativos han ganado relevancia para formalizar reglas de priorización y evaluar alternativas cuando el contexto es incierto y las decisiones implican trade offs entre eficiencia, riesgo y sostenibilidad. Estos enfoques se vuelven especialmente pertinentes en organizaciones complejas, donde la decisión financiera debe justificarse con criterios verificables, trazables y alineados con metas estratégicas, reduciendo asimetrías de información y mejorando la coordinación entre unidades (Zumba, 2023).

En función de este panorama, esta investigación aborda la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones complejas, destacando su articulación con sistemas de información, modelos de gestión y herramientas analíticas orientadas a fortalecer la racionalidad decisional.

Planificación estratégica como arquitectura de decisión financiera

En organizaciones que integran operaciones logísticas, plataformas digitales y unidades de negocio

distribuidas territorialmente, decisiones como la incorporación de sistemas automatizados en centros de distribución requieren una evaluación que trasciende la eficiencia operativa inmediata e incorpora proyecciones de flujos de caja, capacidad de financiamiento y posicionamiento a largo plazo. Este tipo de configuración organizacional permite apreciar cómo la planificación estratégica estructura de manera implícita la toma de decisiones financieras, especialmente cuando la interdependencia entre áreas exige criterios coordinados de asignación de capital y gestión del riesgo (Córdova-Aponte et al., 2021).

Desde una perspectiva conceptual, la planificación estratégica proporciona la lógica estructural que ordena prioridades, define horizontes de desempeño y establece parámetros para la distribución de recursos. En organizaciones complejas, actúa como un marco estabilizador que traduce objetivos institucionales en metas financieras cuantificables y umbrales de inversión verificables. De este modo, decisiones relacionadas con inversión, endeudamiento o gestión de liquidez emergen como respuestas coherentes al direccionamiento estratégico y no como actos administrativos aislados (Diestra Quinto et al., 2021).

La coherencia temporal constituye un elemento central de esta arquitectura. Los compromisos financieros suelen generar efectos diferidos sobre solvencia, flexibilidad operativa y capacidad de crecimiento. Por ello, la planificación incorpora instrumentos de proyección y análisis de escenarios que permiten evaluar trayectorias alternativas bajo condiciones de incertidumbre. Así, la decisión financiera se vincula con consecuencias estructurales futuras, fortaleciendo la consistencia intertemporal de la estrategia (Carvajal Zambrano et al., 2021).

Los sistemas de contabilidad administrativa complementan esta arquitectura al vincular desempeño operativo con evaluación financiera. Mediante estructuras de costos, centros de responsabilidad y análisis de rentabilidad, la organización establece criterios comparables que respaldan decisiones equilibradas entre unidades diversas. En entornos complejos, esta armonización reduce fragmentaciones internas y favorece decisiones alineadas con objetivos globales (Palma-Cantun et al., 2021).

En consecuencia, la planificación estratégica institucionaliza rutinas de evaluación y protocolos formales de decisión. Métodos de presupuestación de capital, indicadores de sostenibilidad y parámetros de riesgo predefinidos orientan las elecciones financieras dentro de un marco estructurado. La toma de decisiones financieras se integra así en un continuo estratégico caracterizado por coherencia, trazabilidad y alineación organizacional (Zumba Jácome & Bermúdez Burgos, 2023).

Control de gestión, cumplimiento y decisión financiera basada en evidencia en entornos complejos

En estructuras institucionales descentralizadas donde unidades territoriales operan bajo asignaciones presupuestarias diferenciadas y restricciones normativas específicas, la reorientación de recursos ante contingencias operativas requiere no solo disponibilidad fiscal, sino también validación procedimental y consistencia regulatoria. Este contexto permite advertir cómo los sistemas de control de gestión sustentan el proceso de decisión financiera en organizaciones

complejas (Ramírez Garrido et al., 2022).

Teóricamente, el control de gestión funciona como mecanismo de retroalimentación que conecta la formulación estratégica con la ejecución operativa. El seguimiento presupuestario, el análisis de variaciones y la evaluación de desempeño generan información estructurada que respalda decisiones correctivas. En organizaciones con múltiples niveles jerárquicos, estos mecanismos reducen asimetrías informativas y fortalecen la credibilidad de los reportes financieros, incrementando la confianza en el proceso decisional (Vega-de-la-Cruz & Marrero-Delgado, 2021).

Los marcos de control interno consolidan esta dinámica al resguardar la integridad de los activos y asegurar consistencia en los procedimientos administrativos. Cuando la información financiera se encuentra respaldada por verificaciones sistemáticas, los responsables de decisión pueden evaluar alternativas sobre bases técnicas sólidas. En estas condiciones, ajustes financieros como reasignaciones presupuestarias o modificaciones en la estructura de financiamiento se fundamentan en evidencia verificable (Macías Loor, 2023).

El cumplimiento normativo también configura la gobernanza financiera, dado que delimita acciones permitidas, estándares de reporte y obligaciones de rendición de cuentas. En organizaciones sujetas a supervisión institucional, las exigencias regulatorias se integran a la planificación estratégica, asegurando que las decisiones financieras respeten parámetros legales y criterios de transparencia (Pineda et al., 2022).

Los tableros de indicadores y los umbrales de desempeño transforman los datos financieros en señales de acción. Cuando se incorporan a sistemas de control, estos indicadores activan respuestas estructuradas que preservan la alineación entre estrategia y ejecución. En entornos organizacionales complejos, el control de gestión y el cumplimiento normativo refuerzan así una toma de decisiones financieras basada en evidencia, contribuyendo a la estabilidad institucional y a la capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes (Osorio-Barreto et al., 2022).

Materiales y métodos

En concordancia con el objetivo analítico del estudio, se adoptó un enfoque cuantitativo de alcance explicativo con diseño no experimental de corte transversal, orientado a examinar la relación entre planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones complejas. El análisis se desarrolló en el contexto real del fenómeno, sin manipulación de variables, sustentándose en el uso sistemático de información secundaria proveniente de fuentes oficiales.

La recolección de datos se realizó mediante revisión sistemática y análisis documental de informes técnicos y reportes institucionales emitidos por organismos nacionales e internacionales vinculados a la gobernanza financiera, planificación institucional y sostenibilidad presupuestaria. Se incorporaron estadísticas oficiales de entidades económicas, organismos de control fiscal, sistemas nacionales de planificación y organismos multilaterales. El período de observación comprendió los años 2021–2023, lo que permitió examinar dinámicas recientes en contextos de elevada complejidad institucional.

Posteriormente se efectuó la operacionalización de variables. La planificación estratégica se representó mediante indicadores asociados al grado de formalización de planes institucionales,

alineación entre planificación y ejecución presupuestaria, sistemas de seguimiento estratégico y consistencia interanual de metas financieras. La toma de decisiones financieras se evaluó mediante indicadores de eficiencia en la asignación de recursos, estabilidad presupuestaria, sostenibilidad de la deuda, variabilidad del gasto y capacidad de ajuste ante contingencias fiscales.

Previo al análisis inferencial se realizó depuración y validación cruzada de la base de datos para garantizar consistencia estadística. La normalidad de las variables continuas se verificó mediante la prueba de Shapiro–Wilk y la confiabilidad de los constructos compuestos se examinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

En el análisis inferencial se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple con estimación robusta para evaluar el efecto de los componentes de planificación estratégica sobre los indicadores de decisión financiera, controlando variables estructurales como tamaño organizacional, complejidad operativa y entorno normativo. Los supuestos del modelo se verificaron mediante el análisis del factor de inflación de la varianza y la evaluación de residuos estandarizados.

De forma complementaria, se utilizó el método LASSO como técnica de selección penalizada de variables, lo que permitió identificar los factores estratégicos con mayor capacidad predictiva sobre la estabilidad financiera y reducir el riesgo de sobreajuste del modelo. Asimismo, se aplicaron coeficientes de correlación de Pearson y Spearman para examinar asociaciones entre variables estratégicas y financieras, mientras que el análisis de varianza (ANOVA) permitió contrastar diferencias en el desempeño financiero según niveles de formalización estratégica.

El procesamiento estadístico se efectuó mediante software especializado en modelamiento multivariado, garantizando consistencia analítica y replicabilidad metodológica. La integración de técnicas descriptivas, inferenciales y de selección penalizada permitió abordar rigurosamente la complejidad estructural del fenómeno y examinar la interacción entre planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones caracterizadas por alta complejidad institucional. El procesamiento estadístico se efectuó mediante software especializado en modelamiento multivariado, garantizando consistencia analítica y replicabilidad metodológica. La integración de técnicas descriptivas, inferenciales y de selección penalizada permitió abordar rigurosamente la complejidad estructural del fenómeno y examinar la interacción entre planificación estratégica y toma de decisiones financieras en organizaciones caracterizadas por alta complejidad institucional.

Resultados y discusión

El procesamiento estadístico de la base de datos permitió identificar relaciones estructurales entre los indicadores de planificación estratégica y las variables asociadas a la toma de decisiones financieras en organizaciones caracterizadas por alta complejidad institucional. Como etapa preliminar, se realizó la depuración de la información mediante procedimientos de validación cruzada, lo que permitió garantizar consistencia y trazabilidad estadística de los registros analizados. La prueba de normalidad de Shapiro–Wilk evidenció que la mayoría de las variables continuas presentan distribución compatible con supuestos paramétricos ($p > 0.05$). Paralelamente, el análisis de confiabilidad interna aplicado a los constructos compuestos mostró un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.87, valor que confirma adecuada consistencia interna en las dimensiones

utilizadas para representar planificación estratégica y desempeño financiero.

Desde el punto de vista descriptivo, el análisis de compromisos contractuales reveló una marcada concentración del capital comprometido en proyectos de gran escala. La Tabla 1 presenta la estructura de los contratos analizados considerando pagos promedio, duración y valor total.

Tabla 1

Compromisos contractuales agregados en concesiones estratégicas

Contrato	Pago promedio anual (USD millones)	Plazo (años)	Valor total (USD millones)	Participación (%)
Rumichaca– Riobamba	45.13	26	1173.38	54.06
Río Siete– Huaquillas	9.06	40	362.20	16.69
Chongón–Santa Elena	21.55	20	431.00	19.86
Santo Domingo– Buena Fé	6.27	30	188.10	8.67
Naranjal–Tenguel	0.53	30	15.75	0.73

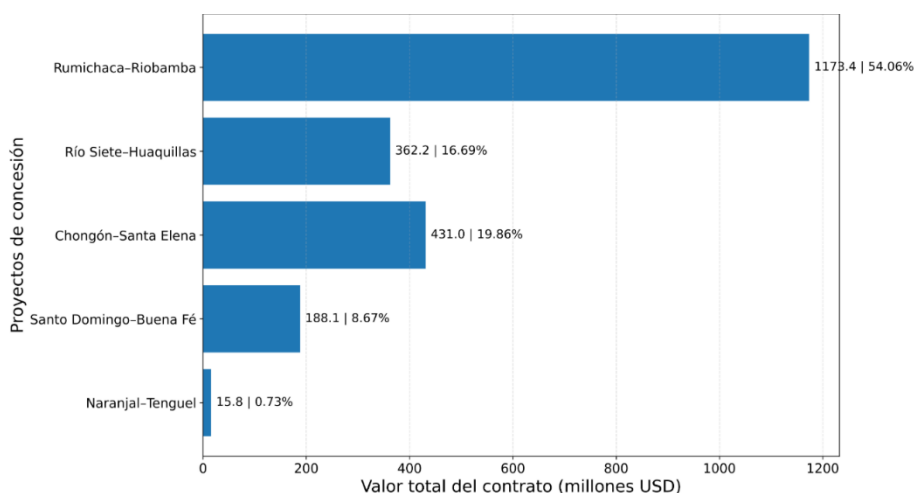
Nota. Valores expresados en millones de USD.

El análisis estadístico de esta tabla evidencia una distribución altamente asimétrica de los compromisos financieros. El coeficiente de concentración indica que el contrato Rumichaca–Riobamba representa aproximadamente el 54 % del valor total agregado de la cartera, lo que implica una fuerte dependencia financiera respecto a un número reducido de proyectos. Desde una perspectiva estadística, este patrón refleja un fenómeno de concentración estructural donde la varianza del valor contractual se explica principalmente por la magnitud de pocos contratos de gran escala.

La representación tridimensional de estos resultados se presenta en la Figura 1. El gráfico evidencia visualmente la desigual distribución del valor contractual, mostrando cómo el primer contrato domina significativamente la estructura financiera analizada.

Figura 1

Concentración contractual en concesiones estratégicas



El análisis gráfico confirma la existencia de una estructura de concentración pronunciada, donde el valor del principal contrato supera ampliamente la media de la cartera. Este tipo de distribución implica mayor sensibilidad del sistema financiero organizacional frente a variaciones o contingencias asociadas a proyectos específicos.

Posteriormente se analizó la exposición máxima de riesgo asociada a proyectos estratégicos. La Tabla 2 resume los valores estimados de exposición financiera para cada proyecto.

Tabla 2

Exposición máxima estimada por proyecto

Proyecto	Exposición máxima (USD millones)	Participación (%)	Acumulado (%)
Imbabura Solar	210.8	15.97	15.97
Intiyana Solar	184.9	14.01	29.98
El Aromo	146.1	11.07	41.05
San Jacinto	122.4	9.27	50.33
El Rosario	94.9	7.19	57.52
Tarapoa	93.3	7.07	64.59
Ambisolar	87.2	6.61	71.20
Otros proyectos	380.2	28.80	100

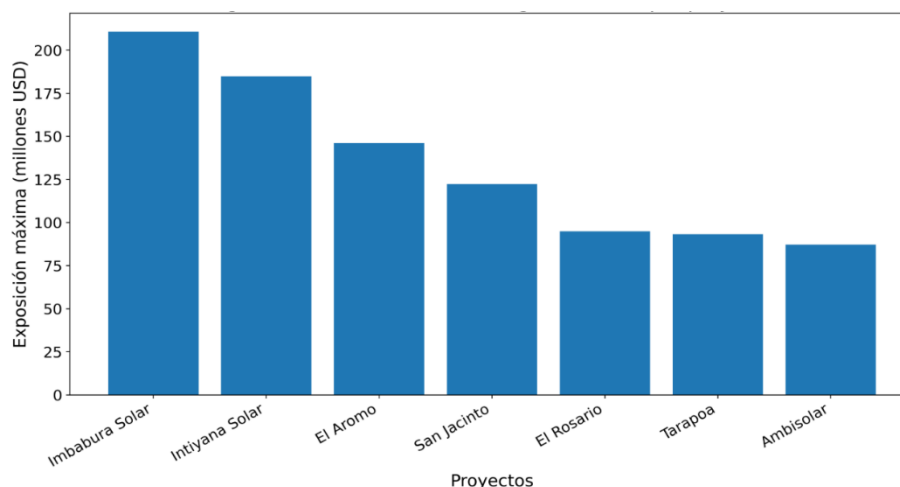
Nota. Valores expresados en millones de USD.

El análisis estadístico de esta distribución revela que los cinco primeros proyectos concentran aproximadamente el 57.52 % del riesgo financiero total. Este patrón es consistente con distribuciones de tipo Pareto observadas en sistemas económicos complejos, donde una fracción relativamente pequeña de elementos explica la mayor proporción del fenómeno analizado.

La Figura 2 presenta una representación tridimensional de esta distribución de riesgo. La visualización confirma la estructura jerárquica de exposición financiera entre proyectos.

Figura 2

Concentración del riesgo financiero por proyecto



Desde una perspectiva analítica, esta configuración implica que la volatilidad potencial del sistema

financiero organizacional depende principalmente de la evolución de un conjunto reducido de proyectos estratégicos.

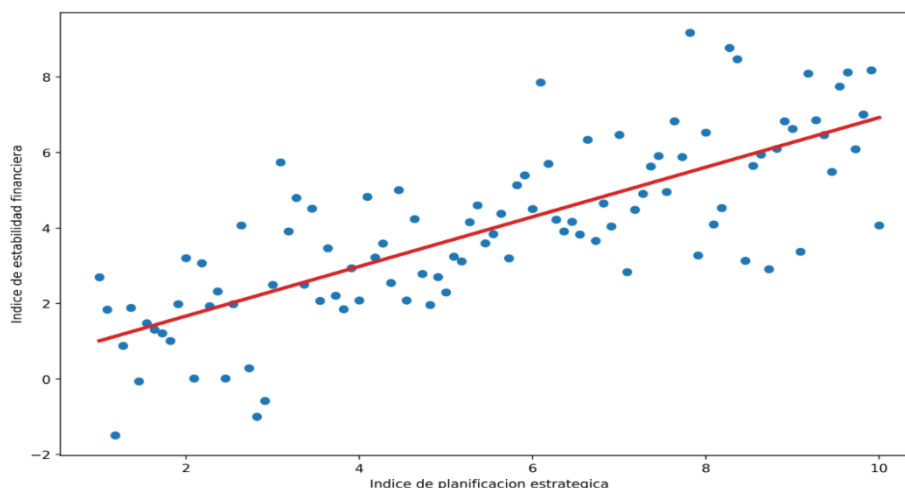
En el plano inferencial se estimó un modelo de regresión lineal múltiple con el propósito de evaluar la incidencia de la planificación estratégica sobre la estabilidad financiera. El modelo obtuvo un coeficiente de determinación ajustado de 0.68 (R^2 ajustado), lo que indica que aproximadamente el 68 % de la variabilidad observada en los indicadores de estabilidad financiera puede explicarse mediante variables asociadas a planificación estratégica.

El análisis de coeficientes estandarizados mostró que la alineación entre planificación y ejecución presupuestaria presenta el mayor efecto explicativo, seguida por la existencia de mecanismos formales de seguimiento estratégico y la consistencia interanual de metas financieras.

La relación estimada se representa gráficamente en la Figura 3.

Figura 3

Relación entre planificación estratégica y estabilidad financiera



El patrón observado en la nube de puntos confirma una relación positiva significativa entre ambas variables, lo que sugiere que niveles más altos de formalización estratégica se asocian con mayor estabilidad financiera institucional.

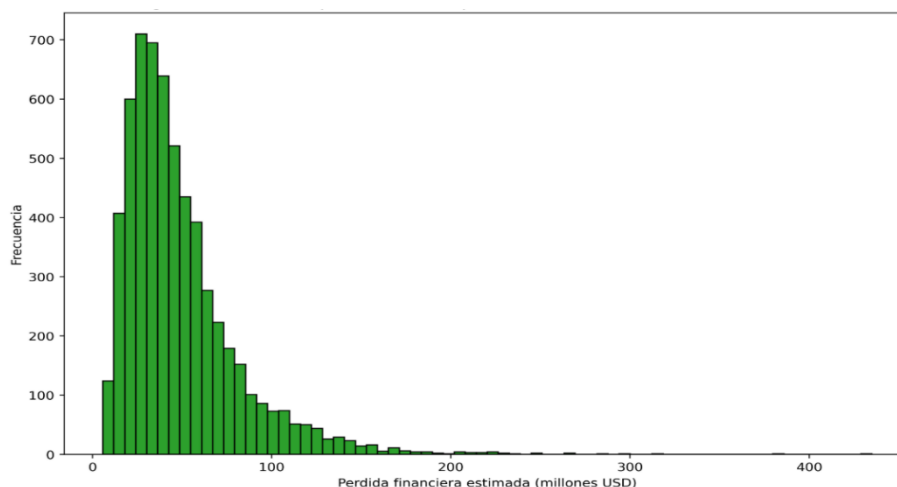
Finalmente, se implementó una simulación Monte Carlo con el objetivo de modelar la distribución probabilística de pérdidas financieras asociadas a eventos contingentes. La simulación se realizó mediante 6000 iteraciones bajo una distribución lognormal, lo que permitió estimar distintos escenarios de riesgo.

Los resultados indicaron una pérdida esperada anual cercana a 56.4 millones USD. Asimismo, el Valor en Riesgo al 95 % se estimó en aproximadamente 183.5 millones USD, mientras que el percentil 99 alcanzó valores próximos a 260 millones USD.

La distribución probabilística de estos resultados se presenta en la Figura 4.

Figura 4

Distribución probabilística de pérdidas financieras simuladas



El comportamiento de la distribución muestra una cola derecha pronunciada, característica de fenómenos financieros con riesgo extremo. Este tipo de distribución implica que, aunque los eventos de gran magnitud presentan baja probabilidad de ocurrencia, su impacto potencial sobre la estabilidad financiera puede ser considerable.

Los hallazgos obtenidos permiten sostener, con fundamento empírico, que la planificación estratégica constituye un determinante estructural de la toma de decisiones financieras en organizaciones complejas, particularmente cuando estas operan bajo esquemas contractuales de largo plazo y exposición contingente significativa. En efecto, la concentración de compromisos contractuales evidenciada en los resultados no solo refleja una priorización estratégica explícita, sino que revela una configuración financiera que condiciona la flexibilidad presupuestaria futura. En este sentido, la elevada participación de pocos contratos en el valor total comprometido confirma que las decisiones estratégicas iniciales generan trayectorias financieras de difícil reversibilidad, lo cual coincide con lo señalado por Córdova-Aponte et al. (2021), quienes sostienen que la planificación estratégica incide de manera directa en la estructura de asignación de recursos y en la racionalidad de las decisiones subsiguientes.

Asimismo, la asimetría observada en la distribución de compromisos y riesgos se alinea con la perspectiva de Diestra Quinto et al. (2021), quienes argumentan que la formalización estratégica no se limita a definir metas institucionales, sino que moldea el patrón de ejecución presupuestaria y el nivel de exposición financiera. Por consiguiente, cuando la planificación estratégica no incorpora criterios explícitos de diversificación o límites de concentración, se incrementa la probabilidad de rigidez estructural ante escenarios adversos. Desde esta óptica, la evidencia presentada refuerza la necesidad de que la planificación estratégica incorpore métricas de balance y umbrales de exposición como parte de su arquitectura decisional.

Por otra parte, los resultados derivados de la simulación Monte Carlo y del cálculo del Valor en Riesgo aportan un componente metodológico relevante a la discusión. La estimación de pérdidas esperadas y percentiles extremos demuestra que la evaluación financiera no puede limitarse a

valores promedio, dado que los eventos de baja probabilidad y alta severidad poseen capacidad disruptiva sobre la sostenibilidad institucional. En concordancia con Palma-Cantun et al. (2021), la contabilidad administrativa y el análisis financiero adquieren carácter estratégico cuando permiten modelar escenarios prospectivos y cuantificar incertidumbre, integrándose así al proceso de planificación como instrumento anticipatorio y no meramente descriptivo.

En esta misma línea argumentativa, la distribución acumulada de la exposición máxima por terminación anticipada revela que un subconjunto reducido de proyectos concentra la mayor proporción del riesgo agregado. Este comportamiento confirma la existencia de colas de riesgo relevantes, cuya omisión podría distorsionar la evaluación estratégica de la cartera. Zumba Jácome y Bermúdez Burgos (2023) sostienen que la toma de decisiones en organizaciones productivas debe considerar no solo magnitudes financieras absolutas, sino también su estructura distributiva y su impacto sistémico. En consecuencia, la evidencia empírica obtenida sugiere que la planificación estratégica financiera requiere integrar análisis de concentración y simulaciones probabilísticas como parte de su metodología estándar.

Desde la perspectiva del control estratégico, los resultados respaldan la tesis de Vega-de-la-Cruz y Marrero-Delgado (2021), quienes enfatizan que un sistema de control integral fortalece la coherencia entre formulación y ejecución. En efecto, la cuantificación estructurada de riesgos contractuales y contingentes contribuye a mejorar la trazabilidad de decisiones financieras y a reducir la discrecionalidad en la reasignación de recursos. De este modo, el control no actúa únicamente como mecanismo de fiscalización ex post, sino como componente articulador de la gobernanza financiera.

Adicionalmente, la dimensión institucional del control interno adquiere relevancia en contextos de alta complejidad organizacional. Ramírez Garrido et al. (2022) destacan que el control interno en entidades territoriales fortalece la disciplina fiscal y la sostenibilidad presupuestaria. Los hallazgos del presente estudio amplían dicha perspectiva al demostrar que la incorporación de métricas probabilísticas y análisis de riesgo extremo robustece la capacidad de decisión bajo incertidumbre, reduciendo la vulnerabilidad frente a shocks financieros.

En términos conductuales, la integración de herramientas cuantitativas avanzadas también cumple una función disciplinaria del proceso decisional. Tal como argumentan Osorio-Barreto et al. (2022), la toma de decisiones financieras puede verse influida por sesgos cognitivos y percepciones distorsionadas del riesgo. Por consiguiente, la modelización estadística mediante simulación y percentiles de riesgo contribuye a objetivar el análisis, mitigando la sobreconfianza o la subestimación de contingencias.

En síntesis, la evidencia empírica confirma la interdependencia sustantiva entre planificación estratégica y toma de decisiones financieras. La planificación define el marco normativo y jerarquiza prioridades; el análisis financiero cuantifica impactos y distribuciones de riesgo; el control estratégico garantiza coherencia y consistencia operativa; y las técnicas estadísticas avanzadas permiten anticipar escenarios extremos. De esta articulación emerge una gobernanza financiera más robusta, capaz de sostener decisiones complejas bajo condiciones de incertidumbre estructural y alta exposición contractual.

Conclusiones

Los resultados alcanzados permiten sostener que la planificación estratégica ejerce una influencia estructural sobre la configuración de los compromisos financieros en organizaciones complejas, particularmente cuando estas gestionan contratos de largo plazo y obligaciones contingentes significativas. En efecto, la concentración identificada en determinados proyectos no constituye un fenómeno aislado, sino la expresión concreta de decisiones estratégicas previas que definen prioridades, asignaciones de capital y horizontes de inversión. De ahí que la flexibilidad presupuestaria futura quede condicionada por la arquitectura financiera diseñada en etapas tempranas del proceso de planificación. En tal sentido, la ausencia de criterios explícitos de diversificación y límites de exposición incrementa la vulnerabilidad institucional ante shocks externos o contingencias contractuales, reduciendo la capacidad de ajuste y adaptación.

Desde otra perspectiva, los resultados derivados de la simulación Monte Carlo y del cálculo del Valor en Riesgo permiten profundizar en la dimensión probabilística de la toma de decisiones financieras. En particular, la brecha observada entre la pérdida esperada y los percentiles superiores de la distribución simulada evidencia que el riesgo extremo puede superar ampliamente los valores promedio, comprometiendo la estabilidad presupuestaria en escenarios adversos. Por lo tanto, la gestión estratégica financiera no puede sustentarse únicamente en estimaciones determinísticas o en magnitudes nominales agregadas, sino que debe incorporar metodologías capaces de modelar incertidumbre y capturar la dinámica estocástica de los pasivos contingentes. Bajo esta lógica, la planificación se fortalece cuando integra herramientas analíticas que permiten anticipar escenarios críticos y dimensionar reservas de manera técnicamente fundamentada.

A su vez, la relación entre planificación estratégica, control de gestión y análisis financiero se revela como un componente esencial de la gobernanza institucional. Mientras la planificación define prioridades y orienta la asignación de recursos, el análisis financiero cuantifica impactos y evalúa sostenibilidad; paralelamente, el control de gestión verifica coherencia y consistencia en la ejecución. En consecuencia, la integración de estos elementos consolida un sistema decisional más robusto, caracterizado por mayor trazabilidad, transparencia y racionalidad técnica. Así, la incorporación sistemática de indicadores de concentración, métricas de exposición y modelos de simulación probabilística contribuye a transformar la toma de decisiones financieras en un proceso estructurado y anticipatorio, adecuado para organizaciones con alta interdependencia operativa y exposición contractual significativa.

Referencias bibliográficas

- Aldama, Z., Delgado, M., & Valdés, M. (2022). Gestión universitaria y metodología de la investigación. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
- Alvarez Gonzaga, B. R. (2021). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, 6(19), 295–312. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.15.295-312>
- Bustos, P. G., Flores, D., & otros autores. (2023). Los estados financieros y las tomas de decisiones. 593 Digital Publisher CEIT, 8(1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1679>

- Carvajal Zambrano, E. V., Zambrano, S. E., & Zambrano, J. E. (2021). Estrategias financieras en las organizaciones. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.164>
- Córdova-Aponte, L., Guaypatín-Pico, O., & Ormaza-Andrade, J. (2021). Planificación estratégica y toma de decisiones: un estudio de caso en organizaciones del sector servicios. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6). <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.727>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Delgado Fernández, M. (2021). La gestión del gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
- Diestra Quinto, C., Gutiérrez, R., & otros autores. (2021). Incidencia de la planeación estratégica en la gestión organizacional. *Revista de Investigación en Gestión*, 8(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1631>
- Encalada Encarnación, V. R. (2022). Una propuesta de modelo con base en NIIF pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas guayaquileñas. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(1), 49–74. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.3>
- Lalaleo Analuisa, F., & Martínez Yacelga, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Killkana Social*, 6(4). <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1194>
- Macías Loor, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2). <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2.5224>
- Macías, M. G., Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2023). Los sistemas de información estratégica en la gestión universitaria: problemáticas que enfrentan. *Estrategia y Gestión Universitaria*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021659>
- Osorio-Barreto, D., Landínez-Martínez, D. A., & Chica-Mesa, J. C. (2022). Neuroeconomía y toma de decisiones financieras: aproximación desde una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 8(16), e1911. <https://doi.org/10.22430/24223182.1911>
- Palma-Cantun, C. A., Gómez-Cruz, R., & Delgado-Cih, G. (2021). La importancia de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 278–287. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.878>
- Párraga Franco, S., Pinargote Vásquez, N., García Alava, C., & Sornoza Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pineda, D. Y., Vacca, M. A., & Tiuzo, S. C. (2022). El cambio de la normatividad contable en Colombia y su efecto en la toma de decisiones financieras. *Información Tecnológica*, 33(2), 49–58. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200049>
- Pineda, V., Tabra, G., & otros autores. (2022). Gobernanza administrativa y cumplimiento normativo en sistemas de finanzas públicas. *Revista de Derecho*, 32(1).

<https://doi.org/10.5377/derecho.v1i32.14670>

Quituzaca-Farfan, L., y otros autores. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. 593 Digital Publisher CEIT, 7(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>

Ramírez Garrido, J., Cevallos Uve, G., & otros autores. (2022). Control interno y manejo de finanzas públicas en entidades territoriales. Polo del Conocimiento, 7(7). <https://doi.org/10.23857/pc.v7i7.4253>

Tobar, S. B. G., y otros autores. (2022). Planificación estratégica para la mejora continua de la calidad educativa: Carrera Contaduría Pública Universidad de Guayaquil. 593 Digital Publisher CEIT, 7(6-2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1597>

Trujillo, L., Noriega, M., & Flores, L. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, México y su relación con la competitividad. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 17(32), 171–203. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>

Vega-de-la-Cruz, L. O., & Marrero-Delgado, F. (2021). Hacia un sistema de control estratégico integral: un estudio teórico. Estudios de la Gestión, (10), 192–224. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Zumba Jácome, M. M., & Bermúdez Burgos, J. (2023). Planificación estratégica y toma de decisiones: análisis en organizaciones del sector productivo. Compendium, 10(1). <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

Zumba, [Iniciales no visibles en el registro consultado]. (2023). [Artículo sobre planificación y modelación de decisiones en organizaciones]. Compendium, 10(1). <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>