



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**Estrategias financieras y toma de decisiones a nivel gerencial en la
empresa Inpapel Patria Cia. Ltda., de la ciudad de Riobamba,
provincia de Chimborazo, 2019**

PAULINA VERÓNICA ZÚÑIGA SILVA

Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN FINANZAS

RIOBAMBA – ECUADOR

NOVIEMBRE 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Paulina Verónica Zúñiga Silva, declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo** es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, noviembre de 2023.



Lic. Paulina Verónica Zúñiga Silva

C. I: 0603506593

©2023, Paulina Verónica Zúñiga Silva

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado **Estrategias financieras y toma de decisiones a nivel gerencial en la empresa Inpapel Patria Cia. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, 2019**, de responsabilidad de la señorita: **Paulina Verónica Zúñiga Silva**, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

Ing. Luis Eduardo Hidalgo Almeida, Ph.D.

PRESIDENTE

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz, MDE.

TUTOR

Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar, Mgtr.

MIEMBRO

Lic. Víctor Gabriel Avalos Peñafiel. Mgtr.

MIEMBRO

Noviembre 2023

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicar a mis queridos hijos: Joaquín y Emilio, por ser mi mayor inspiración y el motor que me impulsa a luchar cada día para lograr cristalizar mis sueños.

Paulina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima por concederme el don de la vida.

A mi querida madre Elenita Silva que, aunque no esté físicamente a mi lado, con su amor y sabiduría me motivó para seguir adelante y me brindó su apoyo constante para poder alcanzar un reto más en mi vida, sé que desde el cielo comparte mi felicidad.

A mi amado esposo David Brito por ser mi apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de haberme educado en tal prestigiosa institución y ser orgullosamente una Politécnica.

A los docentes: Ing. Fernando Esparza, Lic. Gabriel Ávalos e Ing. Ángel Castelo, quienes, con sus conocimientos, guiaron el desarrollo del presente trabajo.

Paulina

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xv
SUMMARY	xvi

CAPÍTULO I

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Planteamiento del Problema	1
1.1.1.	<i>Macro contexto</i>	1
1.1.2.	<i>Meso contexto</i>	3
1.1.3.	<i>Micro contexto</i>	4
1.2.	Formulación del problema.....	5
1.3.	Sistematización del problema	5
1.4.	Justificación de la investigación	6
1.4.1.	<i>Justificación teórica</i>	6
1.4.2.	<i>Justificación práctica</i>	7
1.4.3.	<i>Justificación metodológica</i>	7
1.5.	Objetivos de la Investigación	8
1.5.1.	<i>Objetivo general</i>	8
1.5.2.	<i>Objetivos específicos</i>	8
1.6.	Hipótesis	8
1.6.1.	<i>Hipótesis general</i>	8
1.6.2.	<i>Hipótesis nula</i>	8

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.	Estrategias Financieras	9
2.1.1.	<i>Estrategias</i>	9
2.1.2.	<i>La Estrategia como fundamento de la planeación estratégica</i>	9
2.1.3.	<i>Estrategias Financieras a nivel empresarial</i>	10
2.1.4.	<i>Composición de las estrategias financieras</i>	11
2.1.5.	<i>Propósitos de las estrategias financieras</i>	12
2.1.6.	<i>Toma de decisiones gerenciales</i>	13
2.1.6.1.	<i>Definición</i>	13

2.1.6.2.	<i>Modelos de criterios en la toma de decisiones gerenciales</i>	13
2.1.6.3.	<i>Elementos en la toma de decisiones gerenciales</i>	14
2.1.6.4.	<i>Modelo de toma de decisiones gerenciales</i>	14
2.1.6.5.	<i>Fases del proceso de toma de decisiones</i>	15
2.1.6.6.	<i>Racionalidad en la toma de decisiones</i>	16
2.1.6.7.	<i>Tipos de decisiones gerenciales</i>	16
2.1.6.8.	<i>Problemas en la toma de decisiones gerenciales</i>	17
2.1.6.9.	<i>Niveles Gerenciales</i>	17
2.2.	Marco Conceptual	19
2.2.1.	<i>Gerente</i>	19
2.2.2.	<i>Organización</i>	19
2.2.3.	<i>Racionalidad</i>	19
2.2.4.	<i>Problema</i>	20
2.2.5.	<i>Toma de decisiones</i>	20
2.2.6.	<i>Finanzas</i>	20
2.3.	Marco Empírico (espacial y temporal)	21
2.3.1.	<i>Delimitación espacial</i>	21
2.3.2.	<i>Delimitación temporal</i>	21
2.3.3.	<i>Delimitación conceptual</i>	21
2.4.	Operacionalización de las variables	22
2.5.	Matriz de Categorías	23

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	24
3.1.	Modalidad	24
3.1.1.	<i>Modalidad cualitativa y cuantitativa</i>	24
3.1.1.1.	<i>Modalidad cualitativa</i>	24
3.1.1.2.	<i>Modalidad cuantitativa</i>	24
3.2.	Tipos de investigación	24
3.2.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	24
3.2.2.	<i>Investigación bibliográfica – documental</i>	25
3.2.3	<i>Investigación de campo</i>	25
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	25
3.3.1.	<i>Métodos</i>	25
3.3.1.1.	<i>Método Deductivo</i>	25
3.3.1.2.	<i>Método inductivo</i>	26

3.3.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	26
3.3.2.1.	<i>Cuestionario</i>	26
3.3.2.2.	<i>Entrevista</i>	26
3.4.	Población y Muestra	27
3.4.1.	<i>Población</i>	27
3.4.2.	<i>Muestra</i>	27

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1.	Preguntas generales:	28
4.2.	Discusión de resultados	60

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA	64
5.1.	Título	64
5.2.	Perfil de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.	64
5.2.1.	<i>Antecedentes históricos de la empresa</i>	64
5.2.2.	<i>Filosofía Empresarial</i>	65
5.3.	Desarrollo de la Propuesta	66
5.3.1.	<i>Importancia de las estrategias financieras</i>	66
5.3.2.	<i>Estrategia Perspectiva Contable</i>	66
5.3.3.	<i>Estrategia Perspectiva Financiera</i>	68
5.3.4.	<i>Cronograma de implementación de las estrategias financieras</i>	74
5.3.5.	<i>Presupuesto para la implementación de estrategias financieras</i>	76
5.3.6.	<i>Toma de decisiones</i>	76

	CONCLUSIONES	78
--	---------------------------	----

	RECOMENDACIONES	79
--	------------------------------	----

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Operacionalización de variables.....	22
Tabla 2-2:	Matriz de categorías	23
Tabla 1-3:	Población de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., investigada.....	27
Tabla 1-4:	Género de los encuestados	28
Tabla 2-4:	Tiempo de trabajo.....	29
Tabla 3-4:	Formación académica.....	30
Tabla 4-4:	Planificación es la base de la gestión financiera	31
Tabla 5-4:	Planificación es acorde con la misión	32
Tabla 6-4:	Indicadores Financieros alcanzados	33
Tabla 7-4:	Estrategias financieras en cada unidad.....	34
Tabla 8-4:	Actividades que se realizan en su departamento	35
Tabla 9-4:	Personal involucrado en la gestión financiera.....	36
Tabla 10-4:	Control de los resultados de cada objetivo de unidad	37
Tabla 11-4:	Proyección de los escenarios financieros	38
Tabla 12-4:	Análisis de los estados financieros en forma mensual	39
Tabla 13-4:	Presupuesto mensual	40
Tabla 14-4:	Aplicación de políticas financieras.....	41
Tabla 15-4:	Participación en la proyección de ventas.....	42
Tabla 16-4:	Excedente en el flujo de caja.....	43
Tabla 17-4:	Fondos no comprometidos en las cuentas bancarias	44
Tabla 18-4:	Operaciones comerciales rentables.....	45
Tabla 19-4:	Rotación de inventarios rápida	46
Tabla 20-4:	Ajuste de presupuesto mensual	47
Tabla 21-4:	Uso de indicadores financieros.....	48
Tabla 22-4:	Inversión de activos con financiamiento bancario	49
Tabla 23-4:	Inflación en los precios de venta	50
Tabla 24-4:	Tasa de interés bancario propician el endeudamiento	51
Tabla 25-4:	Capacidad de pago frente al endeudamiento	52
Tabla 26-4:	Es recurrente el endeudamiento financiero	53
Tabla 27-4:	Decisiones informadas en el departamento	54
Tabla 28-4:	Consulta a los empleados frente a las decisiones	55
Tabla 29-4:	Aporte de soluciones para resolver problemas	56
Tabla 30-4:	Información de las decisiones tomadas por la Gerencia.....	57
Tabla 31-4:	Análisis de indicadores de gestión por departamento	58

Tabla 32-4:	Estrategias Financieras aplicadas en cada departamento	59
Tabla 33-4:	Proyectos de inversión en capital	60
Tabla 1-5:	Estrategia Perspectiva Contable	66
Tabla 2-5:	Estrategias Perspectiva Financiera	68
Tabla 3-5:	Estrategia Perspectiva de Producción.....	71
Tabla 4-5:	Estrategia Perspectiva Comercial	72
Tabla 5-5:	Cronograma de implementación de Estrategias Financieras	74
Tabla 6-5:	Presupuesto para la implementación de estrategias financieras	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Proceso de toma de decisiones	16
Gráfico 2-2:	Niveles Gerenciales de la empresa	18
Gráfico 1-4:	Género de los encuestados	28
Gráfico 2-4:	Tiempo de trabajo.....	29
Gráfico 3-4:	Formación académica.....	30
Gráfico 4-4:	Planificación es la base de la gestión financiera	31
Gráfico 5-4:	Planificación es acorde con la misión	32
Gráfico 6-4:	Indicadores Financieros alcanzados	33
Gráfico 7-4:	Estrategias financieras en cada unidad	34
Gráfico 8-4:	Actividades que se realizan en su departamento	35
Gráfico 9-4:	Personal involucrado en la gestión financiera.....	36
Gráfico 10-4:	Control de los resultados de cada objetivo de unidad	37
Gráfico 11-4:	Proyección de los escenarios financieros	38
Gráfico 12-4:	Análisis de los estados financieros en forma mensual	39
Gráfico 13-4:	Presupuesto mensual	40
Gráfico 14-4:	Aplicación de políticas financieras.....	41
Gráfico 15-4:	Participación en la proyección de ventas.....	42
Gráfico 16-4:	Excedente en el flujo de caja.....	43
Gráfico 17-4:	Fondos no comprometidos en las cuentas bancarias	44
Gráfico 18-4:	Operaciones comerciales rentables.....	45
Gráfico 19-4:	Rotación de inventarios rápida	46
Gráfico 20-4:	Ajuste de presupuesto mensual	47
Gráfico 21-4:	Uso de indicadores financieros.....	48
Gráfico 22-4:	Inversión de activos con financiamiento bancario	49
Gráfico 23-4:	Inflación en los precios de venta	50
Gráfico 24-4:	Tasa de interés bancario propician el endeudamiento	51
Gráfico 25-4:	Capacidad de pago frente al endeudamiento	52
Gráfico 26-4:	Es recurrente el endeudamiento financiero	53
Gráfico 27-4:	Decisiones informadas en el departamento	54
Gráfico 28-4:	Consulta a los empleados frente a las decisiones	55
Gráfico 29-4:	Información de las decisiones tomadas por la Gerencia.....	57
Gráfico 30-4:	Análisis de indicadores de gestión por departamento	58
Gráfico 31-4:	Estrategias Financieras aplicadas en cada departamento	59
Gráfico 32-4:	Proyectos de inversión en capital	60

Gráfico 1-5:	Esquema de toma de decisiones	77
---------------------	-------------------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

**ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A PROPIETARIOS, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
DE LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.**

RESUMEN

El objetivo del estudio fue diseñar un conjunto de estrategias financieras a través de la formulación del diagnóstico de la situación integral de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., para mejorar la oportuna toma de decisiones a nivel gerencial. La investigación fue realizada mediante un enfoque mixto (Cuantitativo y cualitativo), con tipo de estudio descriptivo y transversal, con el apoyo de un estudio de campo efectuado a 32 personas representadas por propietarios, directivos, funcionarios y empleados de la empresa, con el soporte de la exploración bibliográfica y documental, revisando material de revistas indexadas de base Scielo, Latindex y documentos internos de la empresa. Los resultados indican que la empresa no realiza una verdadera planificación financiera, que considere indicadores de gestión positivos, que permitan alcanzar niveles de liquidez, eficiencia, rentabilidad y endeudamiento, acordes con los volúmenes de inversión, costos y gastos; lo cual impide tomar decisiones gerenciales de forma oportuna y confiable en beneficio de conseguir resultados reales y favorables a la empresa. Se concluye por tanto que las estrategias financieras son herramientas importantes en la gestión empresarial, que deberían ser aplicadas y ejecutadas, con el propósito de conseguir utilidad y niveles de rentabilidad acordes a las inversiones efectuadas.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <DECISIONES>, <GERENCIA>, <INDICADORES FINANCIEROS>.



20-06-2023

0055-DBRA-UPT-IPEC-2023

SUMMARY

The objective of the study is to design a set of financial strategies through the formulation of a diagnosis of the integral situation of the company Inpapel Patria Cía. Ltda. to improve timely decision-making at the management level. The research was conducted through a mixed approach (quantitative and qualitative), with a descriptive and transversal type of study, with the support of a field study made with 32 people represented by owners, managers, officers and employees of the company, with the support of bibliographic and documentary exploration, reviewing material from indexed journals based on Scielo, Latindex and internal documents of the company. The results show that the company does not conduct true financial planning, which considers positive management indicators that allow reaching levels of liquidity, efficiency, profitability and indebtedness, by the volumes of investment, costs and expenses; which prevents making managerial decisions in a timely and reliable manner to achieve real and favourable results for the company. It is therefore concluded that financial strategies are important tools in business management, which should be applied and executed, to achieve profitability and profitability levels by the investments made.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <FINANCIAL STRATEGIES> <DECISIONS> <MANAGEMENT> <FINANCIAL INDICATORS>.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El sector empresarial de las pequeñas, medianas y grandes empresas productivas en el Ecuador sufre en la actualidad situaciones críticas, por un lado, por el apareamiento de la pandemia del coronavirus o covid19, y por otro lado debido a la alta competencia, la globalización de los mercados, altos costos de los insumos, la ausencia de fuentes de financiamiento en condiciones blandas de plazos e intereses, la falta de incentivos por parte de los gobiernos de turno, de las entidades estatales y privadas.

En este contexto de alta competitividad empresarial, la generación de estrategias financieras, juega un rol importante, por cuanto permitirá la optimización de recursos en la empresa, reducir los costos de producción y gastos operativos, conseguir precios competitivos, acceder a líneas de crédito en condiciones favorables, de tal forma que ayuden a obtener los objetivos organizacionales: utilidad y rentabilidad que permita cubrir las inversiones.

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Macro contexto

La alta competencia, la globalización de los mercados, el sistema educativo, la formación de los directivos y funcionarios de las empresas, el uso de las tecnologías de la información y comunicación, entre otros factores inciden en la actual dinámica empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), lo que obliga a los empresarios utilizar modelos, sistemas, esquemas y principalmente estrategias en varios ámbitos con la finalidad de que su dirección empresarial sea productiva, permita conseguir los resultados en relación a la obtención de utilidad, rentabilidad y permanencia en el mercado. En este contexto “Las pymes se han constituido en uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y a la generación de riqueza” (Villegas y Toro, 2010, p. 87).

Bajo este ámbito, varios estudios demuestran que el sector empresarial de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador ha logrado un importante posicionamiento por la generación de empleo, crecimiento y desarrollo empresarial, convirtiéndose en un pilar de la economía del Ecuador.

Según el último censo económico que realizó el INEC en 2010, el 95% de los establecimientos en el Ecuador son micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, esto hace pensar que, la mayoría de empresas en el país comprende el sector MIPYMES y solo el restante 5% sería considerado entre medianas-grandes y grandes (Estupiñan, 2015, p. 22).

En el Ecuador, día a día nacen y mueren empresas en su mayoría pequeñas y medianas, siendo varios los motivos de este, entre estos el financiero, por lo que la toma de decisiones en cuanto a estrategias financieras se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para que las empresas sobrevivan en un medio altamente competitivo, en condiciones económicas normales y estables y más aún en esta situación de pandemia por el coronavirus o covid19, en donde las circunstancias obligan al sector empresarial a reinventarse, ser creativos e innovadores. De lo cual se desprende que “Las pequeñas y medianas empresas (PyME), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea” (Carrión, Zula y Castillo, 2016, p. 82).

La industria ecuatoriana se ha constituido en el sector más dinámico de la economía y un pilar del desarrollo socioeconómico, por su aporte al PIB (Producto Interno Bruto), la generación de empleo directo e indirecto aporta con el pago de impuestos y tributos, redistribución de la riqueza del país, entre otros factores; estas industrias en su mayoría se enfocan en los sectores de servicio, comercio y manufactura. El sector empresarial localizado en las Pymes representa un gran segmento de empresas en el Ecuador, por su aporte al desarrollo y crecimiento de la nación. Por ello es que “El sector de las pymes en el Ecuador en la mayoría de los casos constituye en negocios familiares cuyo recurso financiero procede del mismo núcleo familiar. Siendo administradas por sus propios dueños”. (Santo, 2019, p. 11)

En este mismo orden de cosas, para Jácome y King (2013), citado en Ron y Sacoto (2017), en relación con el aporte de las Pymes, manifiesta que:

Actualmente se considera a las PYMES como el sector más productivo en la economía de un país, por el impacto que tiene tanto en países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Esto se ve reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) con una tasa del más del 25%; y, a su vez, es generadora de empleo ya que abarca un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país. En Ecuador, el 39% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% a pequeñas y 14% a medianas. (p. 5).

Desde esta perspectiva la toma de decisiones involucra situaciones, imprevistas e importantes que requieren de una solución específica e inmediata en muchos de los casos, considerando que la

toma de decisiones es algo cotidiano y nato para el ser humano, y especialmente para los empresarios, la misma que necesita ser tomada con seriedad, prestar especial atención y cuidado a las situaciones relativamente repetitivas, ya la toma de decisiones acertada requiere de un arduo y ordenado proceso, por el entorno que es cambiante y dinámico, en donde se busca que el sector productivo sea competitivo.

1.1.2. Meso contexto

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, en cada una de las provincias y localidades donde funcionan y operan, generan un importante aporte, lo que se presenta a nivel nacional, dentro de lo cual se presentan también las pymes dentro de la provincia de Chimborazo, siendo una tendencia de lo que sucede a nivel de nuestro país.

En la economía nacional, las fortalezas de las PYMES se concentran en 2 puntos importantes que se detallan a continuación: Su contribución a la economía, donde representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, ejemplo: tiendas, restaurantes, etc. Su capacidad de adaptación y redistribución, al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía y al posicionamiento de los estratos socioeconómicos media hacia abajo en el Producto Interno Bruto. (Jácome y King, 2013, citado en Ron y Sacoto, 2017, p. 3).

La provincia de Chimborazo no cuenta con grandes empresas, la tendencia a nivel provincial se mantiene en esta provincia y ciudad, en donde para sus inversionistas y empresarios, la ubicación geográfica céntrica en el país, el clima, las condiciones naturales, las vías de comunicación e infraestructura de la provincia, entre otros factores; son las principales fortalezas que incentivan y sostienen la industria y los negocios, en los diferentes sectores productivos en que operan.

Según el diario El Comercio (2018), en:

En la provincia de Chimborazo funcionan 97 empresas industriales, otras 67 que prestan servicios y 303 que pertenecen al sector comercial. Chimborazo tiene 524.004 habitantes y contribuye en un 2,1% al valor agregado bruto del país. Según la Corporación de Cámaras de Chimborazo, el 90% de los negocios que funcionan en la provincia corresponde a pequeñas empresas y negocios familiares. Las empresas chimboracenses suman un 3,3% de participación en el mercado nacional.

En este contexto, de las decisiones que deben tomar los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a la administración de las pymes, Arguello y Viñan (2016), afirman que:

Las pequeñas y medianas empresas de esta ciudad (Riobamba) no tienen definido con claridad cuáles son los procesos decisionales donde el líder debe apoyarse en los miembros de la organización, para mejorar la calidad de las decisiones y enfrentar de mejor manera los retos de los mercados actuales, para lograr un desarrollo económico armónico en esta ciudad. (Arguello y Viñan, 2016, p. 35)

La problemática de las pequeñas y medianas empresas de la provincia es similar a las que se presentan a nivel nacional, los cambios que se suscitan en cuanto a lo económico y empresarial obligan a las empresas a desarrollar procesos de cambio y transformación. Las empresas locales presentan entre otros problemas baja liquidez, niveles de rentabilidad que no ayudan a recuperar las inversiones actuales, alto endeudamiento, restricción en los mercados de consumos, falta de incentivos por parte de los entes estatales, por ello:

“Para que no desaparezcan del mercado, deben innovar, o hacer reingeniería a sus negocios, financiando más económicamente sus actividades, invirtiendo en ampliaciones y nuevos diseños de producción, y modificando los enfoques (...). Todo esto para elevar su capacidad instalada, elevando su eficiencia y eficacia y evitar ser sensibles a los cambios de la tecnología y a la obsolescencia del producto, así como planteado formas de compensaciones para sus ejecutivos y empleados en general” (Estupiñan y Estupiñan, 2006, p. 79).

1.1.3. Micro contexto

A nivel nacional, provincial y local las empresas generan un importante aporte en la economía y en el sector empresarial, por ello, y como lo confirman en su estudio Salas, Martínez y Chamba (2018): “El crecimiento económico de la ciudad de Riobamba se ve reflejado en la creación de nuevas fuentes de trabajo gracia a la presencia de las Pymes, pequeñas y medianas empresas, desarrolladas en el ámbito, textil, comercial y manufacturero (...) (p. 1).

“Las empresas en la actualidad afrontan numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la competencia ya no se realiza a nivel regional, sino que se compite a nivel global; por esta razón, una de las preocupaciones dentro de los enfoques administrativos es definir como aumentar el nivel de competitividad en un entorno que exige a las empresas cada vez mejores resultados. (Aguilera-Castro, Ávila-Fajardo & Solano-Rodríguez, 2016, p. 103).

En este contexto del sector corporativo se encuentra la Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., fundada hace cerca de 55 años, con capital de socios riobambeños; se constituyen en una empresa dinámica, motivada por el optimismo y la confianza en el futuro de la ciudad y el país. Los aportes económicos son de capital riobambeño representados por la familia Espinoza Saltos, quienes vienen laborando de manera permanente generando un importante aporte a la ciudad y al país.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la empresa pertenece al sector gráfico e imprenta, su objeto social es la producción y comercialización de cuadernos de la más alta calidad, con los estándares requeridos en el mercado, adicional importa productos de librería y papelería de mayor necesidad para el estudiante dentro y fuera de la provincia, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo, teniendo procesos de producción amigables con el medio ambiente.

El éxito de las empresas depende de diversos factores como capital, la posición en la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa, el tiempo de recuperación del capital, pero también existen otros factores que influyen en su sostenibilidad de la empresa en el mercado competitivo (Vallejo, Altamirano & Arias, 2016, p. 57).

Es por ello que los socios, gerente general y gerentes departamentales de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., necesitan hacer uso de varios elementos para que su gestión sea productiva y eficaz, varias de ellas representan la generación de estrategias empresariales para combatir los problemas que tiene la empresa, esto es la falta de cobertura de mercado, productividad, indicadores de liquidez bajos, rentabilidad, apalancamiento, endeudamiento, entre otros, lo que provoca la baja competitividad en esta empresa manufacturera.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera incide las estrategias financieras en la toma de decisiones a nivel gerencial en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.3. Sistematización del problema

Las preguntas que se presentan a continuación sintetizan y agrupan el problema de investigación planteado en este estudio.

¿Qué factores intervienen en la formulación de las estrategias financieras en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.?

¿Los indicadores financieros mejoraran mediante la formulación de estrategias financieras en la empresa motivo de estudio?

¿Cuál es la eficacia de las estrategias financieras en los resultados económicos de la empresa Inpapel Patria Cía., Ltda.

¿Para la toma de decisiones gerenciales, cuáles son los factores administrativos, operativos, económicos y financieros que tienen incidencia en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.?

¿Qué efectos provocaría la generación de estrategias financieras en la gestión integral de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.?

¿La generación de estrategias financieras ayudará a tomar decisiones más adecuadas en beneficio de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.?

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario la revisión de diferentes libros físicos y digitales, revistas y artículos científicos alojados en las diferentes bases de datos como Latindex, Scielo y Scopus, páginas de internet, además trabajos de titulación que se encuentran ubicados en los repositorios de las diversas universidades y escuelas politécnicas públicas, privadas del Ecuador y a nivel internacional, principalmente trabajos de titulación de posgrado.

Adicional fue relevante explorar documentos internos de la Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., como estadísticas, estados financieros de los últimos años, así como las diferentes normas jurídicas que rigen al sector empresarial, como el Código de Comercio, El Código del Trabajo, etc., lo que reconoció adquirir los conceptos, definiciones y teorías relacionadas con la gestión financiera empresarial, lo que permitió lograr construir los fundamentos teóricos del presente estudio.

Información importante también son las estadísticas nacionales sobre la situación actual y evolución de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador y la provincia de Chimborazo, así como las estadísticas de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

1.4.2. Justificación práctica

El presente estudio planteado se constituye en un aporte práctico para la empresa en general y Dirección Financiera en particular de la Inpapel Patria Cía. Ltda., siendo esta investigación una herramienta de mucha utilidad que permitirá tomar decisiones acertadas en cuanto a la aplicación no solo de estrategias financieras, sino de orden integral (Marcadotecnia, Operativas, de Producción, Administrativas, entre otras), lo que ayudó el desarrollo y crecimiento económico de la empresa, incidiendo de manera positiva en el sector empresarial de la ciudad de Riobamba.

Al ser las estrategias financieras metas, patrones o alternativas trazadas en pos de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una organización con un fin predeterminado, da como resultado que estas estrategias sean importantes porque ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, la cual debe estar regidas por las estrategias corporativa que vienen siendo los movimientos de una organización diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usan para dirigir sus negocios.

En cuanto a la toma de decisiones a nivel gerencial esta es de vital importancia para la dirección de la empresa, ya que es parte fundamental de la planificación y, por ende, las decisiones que sean tomadas en esta área afectaron de forma directa a toda la empresa. El desarrollo de la presente investigación permitió tomar decisiones acertadas en el nivel gerencial en cuanto a la aplicación de estrategias financieras adecuadas para cada una de las situaciones de Inpapel Patria Cía. Ltda.

1.4.3. Justificación metodológica

La justificación metodológica en la presente investigación buscó demostrar que durante la realización del estudio se utilizó los diferentes conocimientos teóricos y prácticos adquiridos sobre gestión empresarial, administración financiera, estrategias financieras, económicas, operativas y administrativas; que durante el tiempo y espacio de la formación de cuarto nivel se impartió en el programa de Maestría en Finanzas, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). La metodología empleada en el desarrollo del presente trabajo, permitió utilizar una variedad de modalidades de investigación, métodos, técnicas e instrumentos, que en lo posterior investigadores sobre estas temáticas puede desarrollarlas y aplicarlas.

De igual forma con la presente investigación se intentó la generación de nuevos conocimientos que constan en las líneas de investigación de sobre estrategias financieras, gestión y administración financiera, que constan en los programas de estudios del programa de Maestría en

Finanzas del Instituto de Posgrado y de Educación Continua (IPEC), de la ESPOCH, lo que permite identificar la problemática, para generar las diversas estrategias financieras, para una adecuada toma de decisiones a nivel de la gerencia en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda. Las nuevas teorías que resulten de este estudio, pueden ser replicadas a otros tipos de empresas del sector manufacturero o productivo, comercial o de servicios, adecuándolas de acuerdo a sus propias estructuras, necesidades y problemática identificada en cada empresa.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo general

Formular un conjunto de estrategias financieras mediante un diagnóstico de la situación integral de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., para la toma oportuna y eficiente de decisiones a nivel gerencial.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la empresa, mediante un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para conocer su verdadera realidad.
- Analizar el proceso de la toma de decisiones, mediante un estudio de campo a los diferentes niveles jerárquicos, para su correcta aplicación en la empresa.
- Determinar las variables que inciden en la toma de decisiones, mediante estudio documental y de campo, para formular las estrategias financieras en la empresa.
- Diseñar un conjunto de estrategias financieras a través del diagnóstico integral, para que puedan ser aplicadas en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

H1: Las estrategias financieras aplicadas en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda, permitirán desarrollar una adecuada y oportuna toma de decisiones a nivel gerencial.

1.6.2. Hipótesis nula

H0: Las estrategias financieras aplicadas en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., no permitirán desarrollar una adecuada y oportuna toma de decisiones a nivel gerencial.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.Estrategias Financieras

2.1.1. *Estrategias*

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y diversas aplicaciones, desde el campo militar (en el cual se dice que tuvo su origen), pasando por el campo político, administrativo, financiero, económico, religioso, cultural y social; ubicándose en cada uno de ellos como un referente por la forma en que ha sido utilizado. Por ello Mallo y Merlo (1995), afirman que “El concepto de estrategia no tiene definición estándar y ha sido contemplado de maneras diferentes. Así, la estrategia se puede definir como un conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible” (p. 383)

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas, objetivos y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013, p. 153)

Por su parte Villarán (2009), con relación al tema afirma que “Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos (...) (p. 66)?

2.1.2. *La Estrategia como fundamento de la planeación estratégica*

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, como en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. (Contreras, 2013, p. 155). Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”.

Por tanto, la estrategia es parte de la Planificación o Planeación Estratégica en las empresas que lo desarrollan y lo aplican.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que disponen los empresarios, propietarios y ejecutivos de las empresas; se construye de manera participativa y estructurada entre los varios niveles jerárquicos de la unidad productiva, con el apoyo de la alta dirección; y con la finalidad de tener como resultado final, proyectos, actividades, presupuestos, en donde se incluyen las estrategias.

En este ámbito para Goostein, Nolan y Pfeiffer (1998), la Planeación Estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (p. 5). El proceso de planeación estratégica por tanto implica “establecer objetivos y determinar los cursos de acción más adecuados para alcanza dichos objetivos, con los recursos disponibles y en el tiempo determinado” (Villarán, 2009, p. 143)

Concluyendo se puede afirmar que la planeación o planificación estratégica, obedece a la fijación de la misión, visión, políticas, principios, actividades, presupuestos en cada uno de los proyectos fruto de la construcción del Plan Estratégico, en donde se determinan las estrategias acordes con sus requerimientos.

2.1.3. Estrategias financieras a nivel empresarial

Para generar estrategias financieras en la empresa, es importante entender que las estrategias agrupan el propósito integral de las mismas. Esto es, que las empresas consideren entre otros los siguientes aspectos, como proceso previo a diseñar las estrategias, a nivel de la empresa en su conjunto:

- a) ¿Cuál es la situación de la empresa en la actualidad?
- b) ¿Cuáles son los objetivos y metas que desea alcanzar la empresa?
- c) ¿A dónde quiere llegar la empresa con las estrategias formuladas?
- d) ¿En qué ambiente interno y externo la empresa se encuentra trabajando ahora?
- e) ¿Qué aspectos debe tomar en cuenta la empresa para lograr los objetivos?

Bajo este análisis, para Vause (2008):

La estrategia corporativa abarca un enfoque planificado en el logro de los objetivos definidos: saber a dónde se quiere ir y como llegar allí. Los objetivos o metas significan “el final del proceso” o “el final del camino” y la estrategia significa “los medios” o los “como” de una implementación exitosa” (p. 224)

En este ambiente, “Toda compañía importante debe contar con una estrategia que sea reconocida y aceptada por el directorio y además idealmente comunicada y aceptada por todos los empleados, los cuales están activamente involucrados y participan en su desarrollo”. (Vause, 2008, p. 225)

La estrategia es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia reconoce formalmente que las personas, afectadas por las decisiones de la empresa, son los grupos con intereses (stakeholders). Por lo tanto, el objetivo final de la estrategia es el de encargarse de los beneficios de los interesados. (Marín y Montiel, 1993, p. 43)

Al hablar de estrategias financieras nos referimos a la parte de la gestión estratégica y proceso de “Planificación de cualquier empresa, que está relacionada con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones del negocio que contribuyan con el logro de objetivos delineados en el plan, a corto, mediano y largo plazo”. (Riquelme, 2008)

En otras palabras, al hablar de las estrategias financieras se refiere a la forma en que las empresas utilizan sus diferentes recursos (Materiales, económicos financieros, tecnológicos y talento humano), para obtener el mayor beneficio mediante sus procesos operativos, financieros, administrativos y de gestión.

2.1.4. Composición de las estrategias financieras

Para la determinación de estrategias financieras se deben primero que nada identificar las áreas claves en las que nos vamos a enfocar, que en este caso son: el director financiero, la competitividad, la innovación, la financiación y el riesgo financiero, la información financiera y los estados financieros. Por ello debemos de definir un objetivo estratégico que es el fin que deseamos alcanzar, y en este caso propongo alcanzar el buen funcionamiento de la PYME (Álvarez y Abreu, 2008, p. 75)

Las empresas de cualquier actividad económica, tamaño, sector geográfico y constitución jurídica, para su normal desarrollo necesitan hacer uso de varias estrategias, entre las cuales se encuentran. Por ello una estrategia financiera se compone de dos subestrategias: “Estrategias de inversión, que establecen normas para la selección de posibles inversiones con diversificación de riesgos. Estrategias de financiación, que establecen la estructura de las fuentes de recursos financieros” (Riquelme, 2018)

Las estrategias de inversión tienen que ver con la estructura del capital, esto es de los activos, se procura desarrollar estrategias para los activos corrientes, fijos y diferidos, esto es, obedece saber el uso de los fondos. Mientras que las estrategias de financiación tienen que ver con la fuente de fondos, que puede ser de capital propio de los socios, accionistas, de las utilidades que se van acumulando año a año como producto de la buena gestión empresaria, así como recursos de terceros (Bancos públicos y privados, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, financieras, entre otros, tanto nacionales como extranjeros y en ciertos casos de la banca multilateral del exterior).

2.1.5. Propósitos de las estrategias financieras

La generación de estrategias al interno de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., provoca ciertos propósitos a cumplir una vez desarrolladas e implementadas. Por lo cual:

“Una pregunta fundamental para el análisis de la compañía es como se reconoce una estrategia saludable. La respuesta es que dicha estrategia debe ser considerada capaz de ir tras la meta en forma realista y que se pueda encontrar en la memoria anual año tras año una prueba de un progreso positivo hacia su logro” (Vause, 2008, p. 225)

De acuerdo con Riquelme (2008), los propósitos de las estrategias financieras se pueden resumir en las siguientes:

- Obtener el capital suficiente para cubrir los activos del negocio.
- Lograr el rendimiento suficiente de forma sólida y predecible.
- Alcanzar una administración óptima del flujo de las ganancias en la caja.
- Reducir al mínimo las posibilidades de fraude y otras pérdidas de dinero.
- Disminuir en la medida posible la carga fiscal sobre la renta de la empresa y sus propietarios.
- Facilitar el pronóstico de las necesidades financieras del negocio.
- Adjudicar valor al negocio dado el momento.

La generación y aplicación de las estrategias en la empresa tiene como objetivo el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo en cada unidad departamental (Producción, Comercialización, Administrativas, de Investigación y Desarrollo), y de negocio, así como las metas establecidas en el Plan Estratégico Anual de la empresa y sus correspondientes Planes Operativos Anuales (POA), en donde se reflejen los diferentes proyectos estratégicos.

2.1.6. Toma de decisiones gerenciales

2.1.6.1. Definición

Los grandes cambios operados en el desarrollo empresarial, los aspectos científicos y tecnológicos, la competencia desleal, las políticas económicas, la globalización, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y en la actualidad el problema de la pandemia por el apareamiento del coronavirus o covid19, entre otros aspectos; obliga a las empresas a tomar ciertas decisiones que tienen que ver con aspectos, administrativos, operativos y financieros. Dadas estas circunstancias los directivos de las empresas en el día a día de su gestión tienen que tomar ciertas decisiones relacionadas por el proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control), en donde se involucran todas las unidades de la empresa.

Herbert (2008), define la toma de decisiones como “los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema”. A nivel empresarial los directivos toman decisiones relacionados con todas sus unidades funcionales: Producción, Administración Comercialización, Talento Humano, Investigación y Desarrollo, buscando un equilibrio integral entre ellas, y procurando que las estrategias generen resultados positivos e importantes en la empresa.

2.1.6.2. Modelos de criterios en la toma de decisiones gerenciales

Según Koontz y Weinrich (2004), citado en Navarrete (2017), existen cuatro modelos de criterios, los que se detallan a continuación:

- **Certeza:** Se sabe con seguridad cuáles son los efectos de las acciones.
- **Riesgo:** No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se sabe qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello.
- **Incertidumbre estructurada:** No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí se sabe qué puede ocurrir de entre varias posibilidades.

- Incertidumbre no estructurada: En este caso no se sabe qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no se tiene ni idea qué puede pasar.
(Navarrete, 2017, p. 46)

2.1.6.3. Elementos en la toma de decisiones gerenciales

Según (Amaya, 2010), los elementos claves para la toma de decisiones gerenciales pueden resumirse en los siguientes:

- Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- Obtención de una solución correcta, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos

Además de otros elementos como:

- Información financiera, administrativa, operativa, comercial
- Conocimientos generales y específicos del tema
- Experiencia en el tema a resolverse
- Análisis de la información
- Juicio de valor

Para una toma de decisiones confiable, oportuna y que presente resultados positivos y favorables para la empresa, es fundamental contar con información comercial, financiera, administrativa y operativa oportuna, actualizada y veraz, y solo la pueden proporcionar las diferentes unidades operacionales; esto de cierta manera ayudará a tomar un conjunto de decisiones acertadas a nivel gerencial.

2.1.6.4. Modelo de toma de decisiones gerenciales

Los modelos constituyen esquemas, prototipos y bosquejos que las empresas utilizan para su direccionamiento estratégico; permiten la decisión oportuna y acertada que deben tomar los

directivos y ejecutivos de la empresa Inpapel Patria. Cía. Ltda.; aquí se toman en cuenta las alternativas relacionadas con la organización y los individuos que intervienen en el proceso de tomas decisiones, esto es los directores o gerentes departamentales.

Bajo este ámbito de acción; “Estas son decisiones, resultado de la planificación estratégica de una empresa. Son un elemento clave, puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al número de variables que entran en juego”. (Amaya, 2010)

Amaya (2010), confirma menciona que existen cuatro tipos de modelos:

- Toma de decisiones bajo certidumbre
- Toma de decisiones bajo riesgo
- Toma de decisiones bajo incertidumbre
- Toma de decisiones bajo conflicto (p. 13)

2.1.6.5. Fases del proceso de toma de decisiones

Herbert Simón (1984), economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense, en el año 1978 le fue concedido el Premio Nobel de Economía por ser uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario y porque su trabajo ha contribuido a racionalizar el proceso de toma de decisiones, menciona que en existen tres fases en la toma de decisiones:

- **Intelección o prospección:** análisis de un problema o situación que requiere solución.
- **Concepción:** creación de opciones de solución para un problema o situación
- **Decisión:** juicio y elección de una alternativa.

A continuación, se presenta de manera ilustrativa, el proceso para la toma de decisiones a nivel empresarial.



Gráfico 1-2: Proceso de toma de decisiones

Fuente: (Blog Spot, 2014)

2.1.6.6. Racionalidad en la toma de decisiones

Con respecto a la toma de decisiones de carácter gerencial en la Empresa Inpapel Cía. Ltda., Herbert (1984) plantea que:

Las decisiones se toman con un criterio de racionalidad limitada, ya que como señala el sistema es incapaz de proporcionar información completa o ni siquiera adecuada y, también, por la poca inteligencia del actor para el manejo de la información disponible. Así, mientras más grande sea la organización, mayor será el número de dimensiones que tendrá que abordar para tomar una decisión trascendente.

La toma de decisiones en las áreas funcionales de la empresa (Producción, Mercadotecnia, Talento Humano, Administración, Investigación y Desarrollo), así como en la alta dirección y niveles operativos debe procurar tener una racionalidad en cuanto a las decisiones tanto estratégicas como operativas que se tomen. El curso de las mismas permitirá el correcto direccionamiento de la empresa.

2.1.6.7. Tipos de decisiones gerenciales

Al hablar de decisiones gerenciales existen dos tipos:

- Decisiones programadas

Se toman de acuerdo con las políticas, o normas de la empresa facilitando así la toma de decisiones en situaciones determinadas que limitan o excluyen alternativas. Las decisiones programadas resultan cuando el individuo desarrolla una actividad de modo repetitivo, que después de tiempo se guarda en memoria de largo plazo y forma parte de un repertorio de programas bajo los cuales se comporta el individuo (Herber A., 1984)

- Decisiones no programadas

Las decisiones no programadas, se caracterizan por no poder estandarizarse, pues cada vez que se presentan traen consigo algún ingrediente de novedad para el tomador de decisiones, además tienden a representarse de modo poco estructurado. Son situaciones que no se han presentado antes, y por lo tanto, no existe un modelo previo que ayude a representar el problema, y tampoco hay un programa establecido que sirva como base para decidir (Herber A., 1984)

2.1.6.8. Problemas en la toma de decisiones gerenciales

El sector empresarial en su conjunto adolece de problemas en la toma de decisiones, las variables endógenas y exógenas, hacen imprescindible el uso de modelos en la toma de decisiones gerenciales, sin embargo las aportaciones de los socios, accionistas y propietarios, así como los puntos de vista de los ejecutivos y directores de las unidades funcionales hace que existan distorsión en la toma de decisiones, generando ciertos problemas e inconvenientes al interior que dificultan el proceso correcto, en beneficio de conseguir los resultados esperados en el Plan Estratégico inicial de la empresa.

El punto más importante en la toma de decisiones es la manera de plantear el problema y afrontarlo. La definición del problema constituye el cincuenta por ciento de la decisión mientras que le otro cincuenta por ciento es la solución el mismo. No es fácil plantear un problema, la mayoría de las decisiones equivocadas se deben a una visión errónea del problema, porque se trabaja con información sesgada. Un error común es confundir los juicios con los hechos comprobados. Se busca conseguir lo que se quiere, sin detenerse a pensar en lo que realmente se necesita. (Moody, 1991)

2.1.6.9. Niveles Gerenciales

Las empresas para su funcionamiento normal deben estar estructuradas en diferentes niveles jerárquicos, así: Nivel Directivo (En donde se toman las decisiones de largo plazo, es decir corresponde a la generación de estrategias, aprobación del Plan estratégico Empresarial), nivel

ejecutivo o gerencial, mandos medios y nivel operativo. Cada uno tiene sus respectivas responsabilidades en el proceso de toma de decisiones y generación de las estrategias.

A continuación, se presentan los diferentes niveles, los cuales se reflejan en la ilustración No. 2 de esta investigación.



Gráfico 2-2: Niveles Gerenciales de la empresa

Fuente: (Blog Spot, 2010)

- **El nivel institucional, gerencial o de conducción, es el más alto**

Debe cumplir con todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Por ejemplo, en este nivel se realiza la formulación de la Planeación Estratégica de la empresa, con la correspondiente definición de los objetivos estratégicos y acciones a ser consensuadas y coordinadas con el nivel intermedio.

- **El nivel intermedio articula el nivel gerencial con el operativo**

En la empresa motivo de estudio, también suele denominarse mandos medios, y está integrado por los responsables de las distintas áreas funcionales o sectores de la empresa en su conjunto.

- **El nivel operativo corresponde al nivel más bajo de la organización**

Designado también nivel de supervisión o gerencia de primera línea. Los que se encuentran en este nivel reciben distintas denominaciones: capataces, jefes, supervisores, encargados, etc. (Chiavenato, 2001)

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Gerente

“Un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros, lo que puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona” (Chiavenato, 2001).

El gerente general representa el ejecutivo de primer nivel en poner en ejecución las políticas, normas, directrices y estrategias determinadas en el Plan Estratégico de la empresa Inpapel Cía. Ltda.

2.2.2. Organización

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (Shein, 1980).

La organización en la empresa Inpapel Patria Cía., Ltda., es el segundo elemento del proceso administrativo, luego de la planificación que permite organizar todos los recursos de manera integral, de tal forma que ayude a conseguir los objetivos empresariales planteados al inicio de la gestión, esto es conseguir utilidad y que esta sea rentable en función de los niveles de inversión.

2.2.3. Racionalidad

“Es el análisis, la comprensión clara de la situación, de las alternativas, de las diferentes variables y la realización de aplicaciones teórico-prácticas”. (Herbert, 1982).

En el proceso de la toma de decisiones a nivel gerencial, es importante considerar primero la situación actual de la empresa, luego buscar las diferentes opciones o alternativas para escoger, de tal manera que las decisiones sean las mejores y oportunas, en beneficio de la empresa Inpapel Cía. Ltda., en su conjunto.

2.2.4. Problema

“Un problema es un enunciado u oración interrogativa que pregunta: ¿Qué relación existe entre dos o más variables? La respuesta constituye aquello que se busca en la investigación. Es una contradicción entre lo que sucede, lo que es y lo que debería ser” (Kerlinger y Lee 2002).

La identificación de los diferentes problemas en las áreas funcionales de la empresa representa el primer elemento en el eslabón de la toma de decisiones en la empresa Inpapel Cía. Ltda., por cuanto al conocerlos, permite ver las opciones de solución, indudablemente escogiendo la que mayores resultados positivos generen.

2.2.5. Toma de decisiones

“La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (Kast, 1979)

La toma de decisiones en la empresa, permite ubicar en el espacio y en el tiempo de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., como el último elemento en todo el proceso gerencial, ayudando a obtener los resultados más favorables, a través de la selección de las mejores alternativas.

2.2.6. Finanzas

"Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean estas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.". (Pareja, 2010)

Las finanzas representan dos grandes áreas de la empresa, esto es las inversiones o denominados usos de fondos económicos, esto es en capital circulante, activos fijos o activos diferidos. Por otro lado, representan también las diversas fuentes de fondos con las cuales se pueden cubrir los diferentes activos de la empresa.

2.3. Marco Empírico (espacial y temporal)

2.3.1. *Delimitación espacial*

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., ubicadas en el parque industrial, perteneciente al cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.3.2. *Delimitación temporal*

La investigación se realizó durante el año 2020

2.3.3. *Delimitación conceptual*

Campo:

Gestión económica y financiera

Objeto:

Estrategias financieras empresariales

2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1-2: Operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión Financiera de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.	Estrategias Financieras	Indicadores Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Objetivos • Metas • Estrategia • Organización • Dirección • Control • Planificación Financiera • Presupuesto • Políticas Financieras • Administración Financiera • Flujo de caja • Liquidez • Rentabilidad • Rotación de Inventarios • Control del efectivo • Análisis de estados financieros • Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
Identificar los factores económicos, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.	Toma de decisiones gerenciales	Indicadores Económicos, Financieros y Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios utilizados para tomar decisiones • Proceso de toma de decisiones • Indicadores de Gestión • Estrategias Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuestas • Flujograma de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica, 2020

2.5. Matriz de Categorías

Objetivo General: Proponer estrategias financieras para la toma de decisiones en el nivel gerencial en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

Tabla 2-2: Matriz de categorías

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Estudiar y mejorar el proceso ejecutado por la gerencia en la toma de decisiones financiera en la empresa Inpapel Cía. Ltda.	Estrategias financieras y la toma de decisiones gerenciales	<ul style="list-style-type: none">• Análisis del entorno de la empresa• Planificación y control• Estrategias de inversión• Estrategias de riesgo financiero• Rotación de inventarios• Estrategias de cobranzas y pagos• Criterios utilizados para tomar decisiones• Análisis de la información financiera para la toma de decisiones.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica, 2020

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad

3.1.1. Modalidad cualitativa y cuantitativa

3.1.1.1. Modalidad cualitativa

La modalidad cualitativa se evidenció en el análisis, interpretación y discusión de datos numéricos obtenidos de la tabulación de las encuestas que se efectuaron a los socios, directivos y ejecutivos de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., además se generó mediante la descripción, la observación de la temática a investigar; permitiendo incorporar lo que el autor de esta tesis afirma, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones.

3.1.1.2. Modalidad cuantitativa

En cambio, la información cuantitativa se obtuvo de las encuestas realizadas y estadísticas del sector de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), y a partir de allí se consiguió datos numéricos en valores nominales y porcentuales, es decir para que la información generada pueda ser tabulada en cuadros y gráficos, para su posterior análisis e interpretación en cada ítem investigado.

3.2. Tipos de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

“El enfoque descriptivo, tiene por objeto identificar, clasificar, relacionar y delimitar las variables que operan en una situación determinada” (Flores, 2011, p. 50).

Este tipo de investigación permitió detallar los procedimientos actuales que son utilizados por los socios, directivos y ejecutivos para la toma de decisiones gerenciales en cuanto a las estrategias financieras en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

3.2.2. Investigación bibliográfica – documental

Para Bernal (2006): “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual de conocimientos respecto del tema objeto de estudio” (p. 110).

Las fuentes informativas para esta investigación se sustentaron en textos, libros físicos y digitales, revistas y artículos científicos publicados en bases de datos de Latindex, Scielo y Scopus, páginas web diversos trabajos de titulación a nivel de pregrado y posgrado. Además, en documentos internos de la empresa como estados financieros, memorias, reportes, etc.; información que sirvió de apoyo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.2.3 Investigación de campo

De acuerdo con Cortés (2012):

“La investigación de campo se realiza cuando el investigador, estudia a los individuos, en los mismos lugares donde viven, trabajan, o se divierten, o sea en su hábitat natural; no tiene una presencia permanente y se limita a recoger datos en forma más o menos periódica en los sitios de residencia de los sujetos” (p. 54).

La información se obtuvo de los procesos, procedimientos y técnicas que se desarrollaron al interior de las diferentes unidades funcionales y sitios de trabajo en Inpapel Patria Cia, Ltda.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1. Métodos

3.3.1.1. Método Deductivo

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (Bernal, 2006, p. 56).

Este método permitió determinar las consecuencias a partir del análisis de un principio, proposición o supuesto. Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas; por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas:

si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión también lo será.

3.3.1.2. Método inductivo

Para Bernal (2006), “Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general”. (p. 56).

El presente estudio investigativo utilizó la información que se recopiló en cada unidad de trabajo y de cada ejecutivo por cada una de las áreas funcionales, para llegar a conclusiones generales de la empresa Inpapel Patria Cía.

3.3.2. Técnicas e instrumentos

3.3.2.1. Cuestionario

“El cuestionario es el instrumento de investigación que se emplea con mayor frecuencia en las ciencias sociales en general y en la investigación educativa en particular. Está estructurado en base a una secuencia sistemática de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando”. (Flores, 2011, p. 246)

El cuestionario es una técnica de investigación que permitió recopilar la mayor cantidad de información posible de datos en la empresa, en relación al diagnóstico de temas financieros a consultados a socios, propietarios y ejecutivos de la empresa, valiéndose para tal efecto de un número determinado de preguntas y tomando a una muestra seleccionada.

3.3.2.2. Entrevista

La entrevista es una “técnica de recolección de datos que se aplica, generalmente de manera oral, a personas de la muestra, a fin de recoger su información. Las entrevistas pueden ser estructuradas, no estructuradas, focalizadas, individuales y colectivas”. (Niño, 2011, p. 151).

Este instrumento de investigación se empleó en los datos recabados a los socios y dueños de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Como lo afirma Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), “Se habla de población o universo cuando se refiere a la totalidad, tanto de los sujetos seleccionados como del objeto de estudio”. (p. 88).

Al año 2020, la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., cuenta con un total de 32 colaboradores entre personal administrativo y operativo, por tanto, para fines de la investigación la población se constituye el total de colaboradores.

Tabla 1-3: Población de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., investigada

No. Grupo	Unidad Administrativa	Número de colaboradores
1	Gerencia General	1
2	Gerentes departamentales	4
3	Gerencia Financiera	3
4	Gerencia Comercial	12
5	Gerencia Administrativa	2
6	Gerencia de Producción	10
	TOTAL	32

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

3.4.2. Muestra

“La muestra representa una porción o parte representativa de una población determinada que se emplea como objeto de estudio para investigaciones diversas (Villarán, 2009, p. 143).

Constituye una parte de la población o universo; para el presente estudio se utilizó como grupo de estudio el 100% de la población, por constituir un grupo reducido de personas que conforman la población.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Preguntas generales:

1) Género

Tabla 1-4: Género de los encuestados

GÉNERO	FRECUENCIA	%
MASCULINO	18	41%
FEMENINO	14	59%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

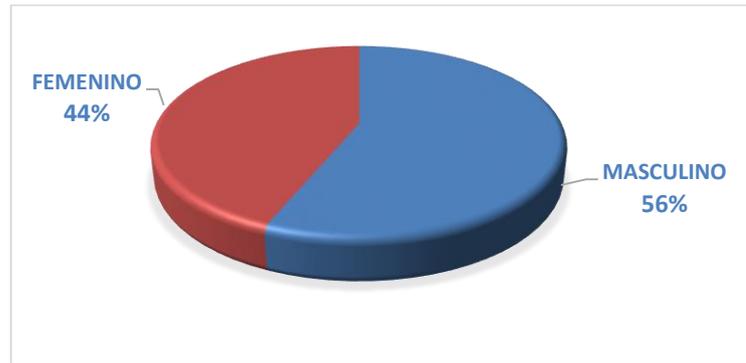


Gráfico 1-4: Género de los encuestados

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El 44% de los encuestados son de género femenino y un 56% de género masculino, lo que refleja que la mayor parte de fuerza laboral en la empresa la realizan los hombres principalmente en los puestos administrativos.

2) Tiempo de trabajo (Años)

Tabla 2-4: Tiempo de trabajo

ITEM	FRECUENCIA	%
HASTA 5 AÑOS	10	31%
6 - 10 AÑOS	5	16%
11 - 15 AÑOS	8	25%
16 – 20 AÑOS	6	19%
MÁS DE 20 AÑOS	3	9%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 2-4: Tiempo de trabajo

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

La mayor parte del personal de la empresa trabaja 5 años, es decir el 31%, mientras que el 16% esta aproximadamente entre 6 y 10 años, el 25% tiene un periodo entre 11 – 15 años, el 19% entre 16 y 20 años; apenas un 6% trabaja más de 20 años. Esto nos da una clara idea que el porcentaje de rotación del personal no es alta y existe crecimiento y fidelidad laboral por parte de los trabajadores hacia la empresa.

3) ¿Formación académica?

Tabla 3-4: Formación académica

ITEM	FRECUENCIA	%
BACHILLER	8	25%
TERCER NIVEL	21	66%
CUARTO NIVEL	3	9%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

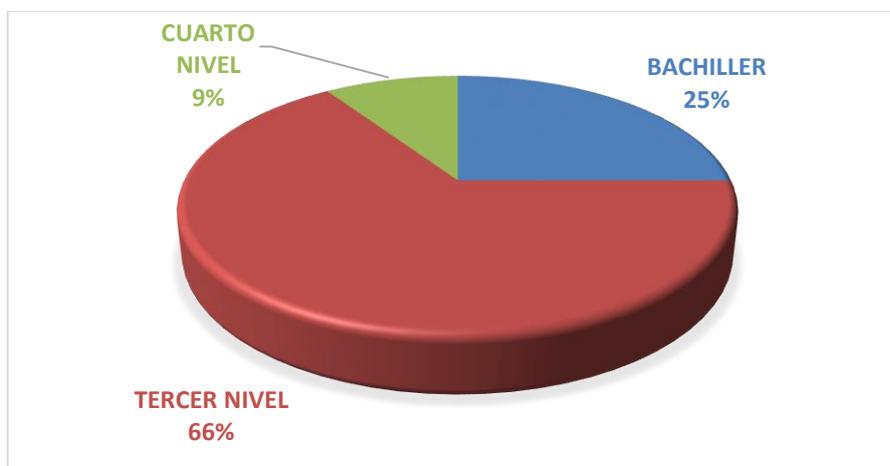


Gráfico 3-4: Formación académica

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El 66% de los encuestados tienen tercer nivel de estudios, el 25% poseen estudios de bachillerato y solo un 9% registran título de cuarto nivel. Esta respuesta refleja que el cuarto nivel de estudio únicamente lo tienen los altos mandos de la empresa, es decir los niveles jerárquicos directivo y ejecutivo en la empresa.

PREGUNTAS REFERENTES A LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS:

- 4) **Considera usted que la planificación es la base para la óptima gestión financiera de la empresa Inpapel Cía. Ltda.**

Tabla 4-4: Planificación es la base de la gestión financiera

ITEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	25	78%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 4-4: Planificación es la base de la gestión financiera

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarse acerca de que si consideran que la planificación es la base óptima de la gestión financiera el 78% respondió que siempre, el 16% frecuentemente y apenas un 6% a veces. Esto refleja que la gestión óptima de la empresa se basa en su mayoría en la planificación.

5) Se establecen objetivos en el proceso de planificación que concuerdan con la misión de la empresa

Tabla 5-4: Planificación es acorde con la misión

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	25	78%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 5-4: Planificación es acorde con la misión

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Cuando se les consulto de que si se establecen objetivos en el proceso de la planificación acorde a la misión de la empresa el 78% respondió siempre, el 16% frecuentemente y el 6% a veces. Esto refleja al igual que la pregunta anterior que consideran la misión empresarial al momento de la planificación para que la misma sea alcanzada al final de la gestión.

6) ¿Los indicadores financieros de la empresa establecidos son alcanzados al final de la gestión?

Tabla 6-4: Indicadores Financieros alcanzados

ITEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	22	69%
FRECUENTEMENTE	7	22%
A VECES	3	9%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 6-4: Indicadores Financieros alcanzados

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis E Interpretación

Según los encuestados el 69% cree que los indicadores financieros establecidos por la empresa si son alcanzados al final de la gestión, el 22% frecuentemente y el 9% que a veces. Se puede afirmar que un porcentaje considerable (91%), indica que los indicadores financieros son alcanzados.

7) Se establecen estrategias financieras para la gestión financiera en su unidad de trabajo

Tabla 7-4: Estrategias financieras en cada unidad

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	3	9%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	19	59%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

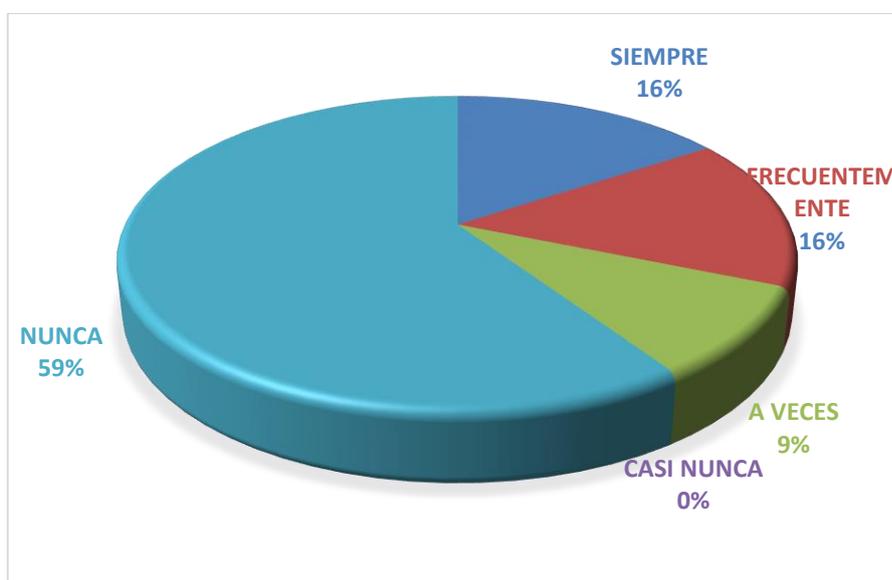


Gráfico 7-4: Estrategias financieras en cada unidad

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles sobre el establecimiento de estrategias financieras para la gestión financiera en su unidad de trabajo el 59% respondió que nunca, el 16% que siempre y frecuentemente y un 9% a veces, Esta es la respuesta de que el personal técnico y administrativo es el que establece estrategias financieras para el funcionamiento de cada una de sus unidades.

8) Usted organiza las actividades que se realizan en su departamento.

Tabla 8-4: Actividades que se realizan en su departamento

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	12	37%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	15	47%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 8-4: Actividades que se realizan en su departamento

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020.

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El 47% de los encuestados no organizan las actividades que hacen en su departamento, el 37% frecuentemente y el 16% que siempre. Se puede deducir por tanto que existe una participación mínima de los funcionarios, empleados y técnicos en la planificación y organización de las actividades de cada departamento.

9) Usted dirige a su personal para que se involucren efectivamente en la gestión financiera de la empresa.

Tabla 9-4: Personal involucrado en la gestión financiera

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	2	0%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

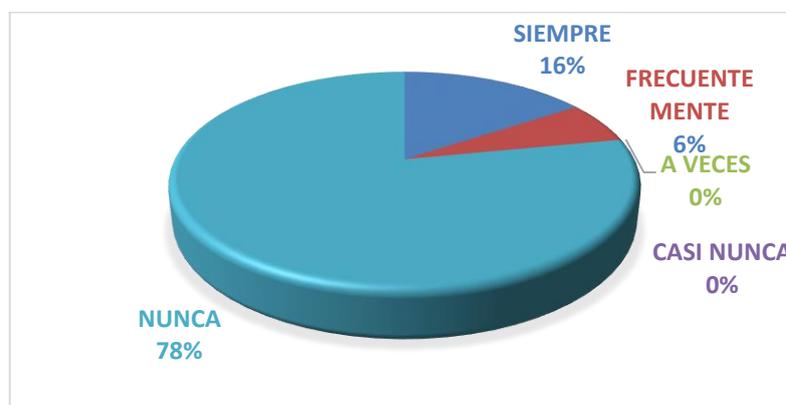


Gráfico 9-4: Personal involucrado en la gestión financiera

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles si dirigen al personal a involucrarse efectivamente en la gestión financiera de la empresa el 16% respondió que siempre, el 6% que frecuentemente y el 78% restante que nunca. Puede deducirse que los que dirigen al personal para que se involucren en la gestión empresarial son los administrativos de cada departamento.

10) ¿Con qué frecuencia controla usted los resultados obtenidos con los objetivos planteados previamente en su unidad?

Tabla 10-4: Control de los resultados de cada objetivo de unidad

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

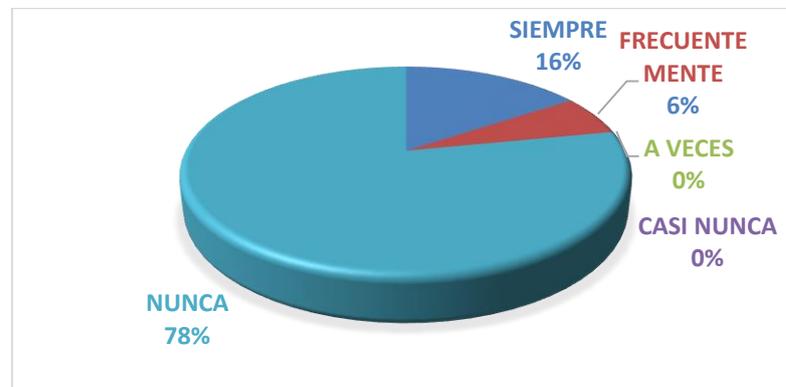


Gráfico 10-4: Control de los resultados de cada objetivo de unidad

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles con qué frecuencia controlan los resultados obtenidos con los objetivos de cada unidad el 16% respondió que siempre, el 6% que frecuentemente y el 78% restante que nunca. Podemos deducir que los encargados del control de resultados son los administrativos de cada departamento.

11) En cuanto a la planificación financiera: en la empresa se realizan proyecciones de los posibles escenarios financieros

Tabla 11-4: Proyección de los escenarios financieros

ÍEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	0	0%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	27	84%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

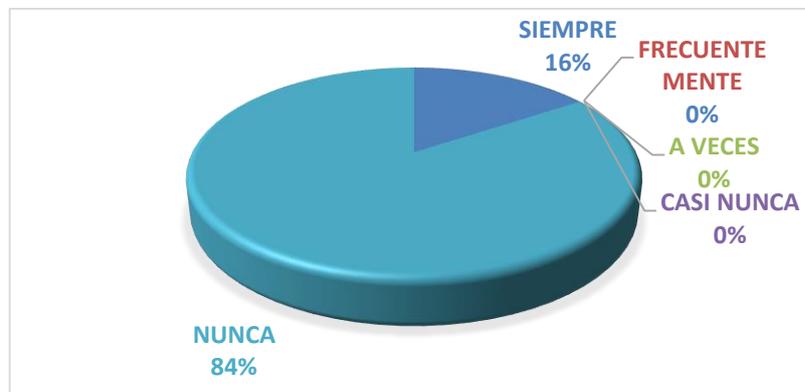


Gráfico 11-4: Proyección de los escenarios financieros

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El 16% de los encuestados respondieron que la empresa siempre realiza proyecciones de los posibles escenarios financieros y el 84% respondió que nunca, se deduce que no existe por parte de los ejecutivos y del personal de la empresa preocupación en preparar los diversos escenarios que se pueden presentar de conformidad al entorno de la empresa.

12) En cuanto a la planificación financiera: mensualmente son analizados los estados financieros de la empresa

Tabla 12-4: Análisis de los estados financieros en forma mensual

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	10%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	27	84%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

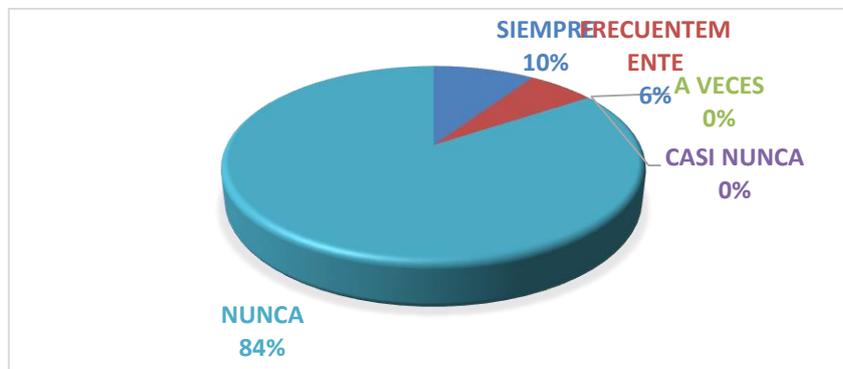


Gráfico 12-4: Análisis de los estados financieros en forma mensual

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El análisis de los estados financieros de la empresa se realiza en forma mensual lo afirman el 10%, el 6% confirma que lo hacen de forma frecuente y el 84% nunca. Pudiendo confirmar que es una información valiosa que no es analizada por los funcionarios y ejecutivos de la empresa y por lo general lo hacen de forma anual.

13) Se elabora mensualmente un presupuesto de efectivo

Tabla 13-4: Presupuesto mensual

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	10%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	27	84%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

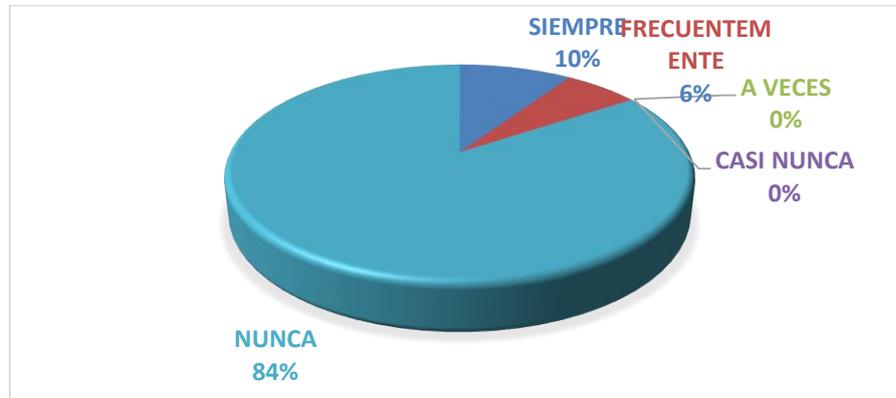


Gráfico 13-4: Presupuesto mensual

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles acerca de la elaboración de un presupuesto mensual de efectivo el 10% respondió que siempre lo hacen, el 6% frecuentemente y el 84% nunca. Se evidencia por tanto que no existe preocupación en la empresa por este aspecto, siendo una herramienta importante el disponer de un presupuesto ya establecido, el cual es cambiando cuando las condiciones de ventas y el mercado cambia.

14) Su departamento aplica las políticas financieras de la empresa

Tabla 14-4: Aplicación de políticas financieras

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	0	0%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	27	84%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

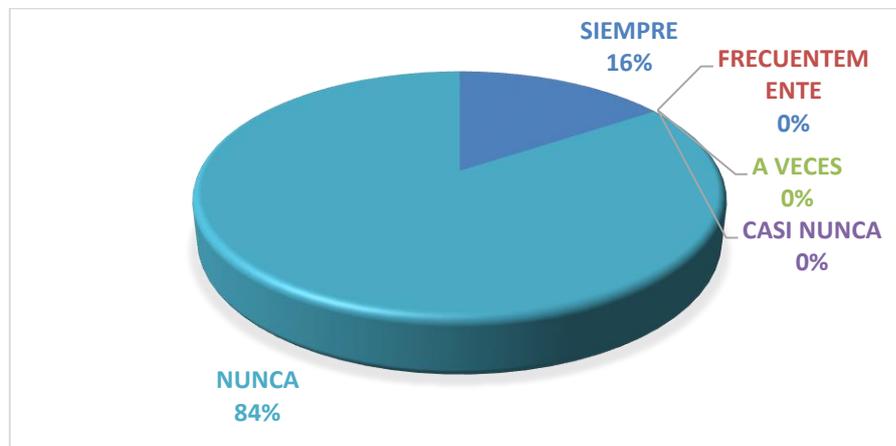


Gráfico 14-4: Aplicación de políticas financieras

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al igual que en el tema anterior el 16% de los encuestados respondieron que siempre aplican políticas financieras y el 84% que nunca lo hacen, se puede por tanto colegir que las unidades funcionales de trabajo de la empresa no se preocupan para estos aspectos de relevancia en la empresa.

15) En cuanto a la administración financiera: participa usted en la elaboración de las proyecciones de ventas de la empresa.

Tabla 15-4: Participación en la proyección de ventas

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

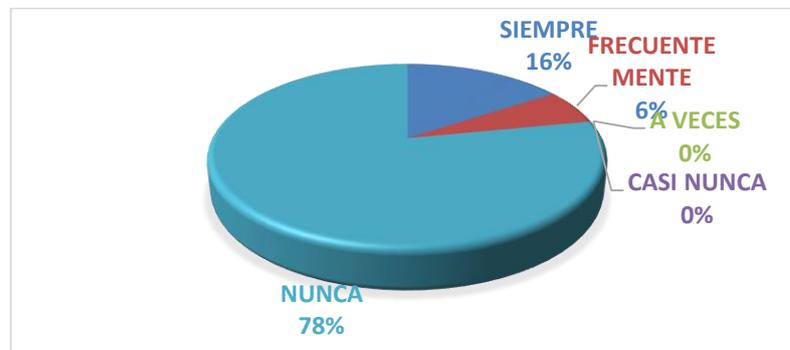


Gráfico 15-4: Participación en la proyección de ventas

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El 16% de los empleados consultados manifestaron que siempre participa en la elaboración de la proyección de ventas, el 6% frecuentemente y el 78% que nunca, se puede derivar que no existe una participación responsable en la efectuar las proyecciones de ventas de los productos de la empresa.

16) El flujo de caja de la empresa registra excedentes

Tabla 16-4: Excedente en el flujo de caja

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	0	0%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	30	94%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 16-4: Excedente en el flujo de caja

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al consultarles si fruto de una eficiente gestión financiera existe excedentes en el flujo de caja, el 6% de los encuestados respondieron que a veces y el 94% nunca. Se concluye basados en las respuestas de las personas que controlan la situación financiera que a veces puede existir un excedente en el flujo de caja debido al aumento de ventas y al ingreso de dinero.

17) En cuanto a la liquidez: la empresa posee fondos no comprometidos en sus cuentas bancarias

Tabla 17-4: Fondos no comprometidos en las cuentas bancarias

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	3	10%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	27	84%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

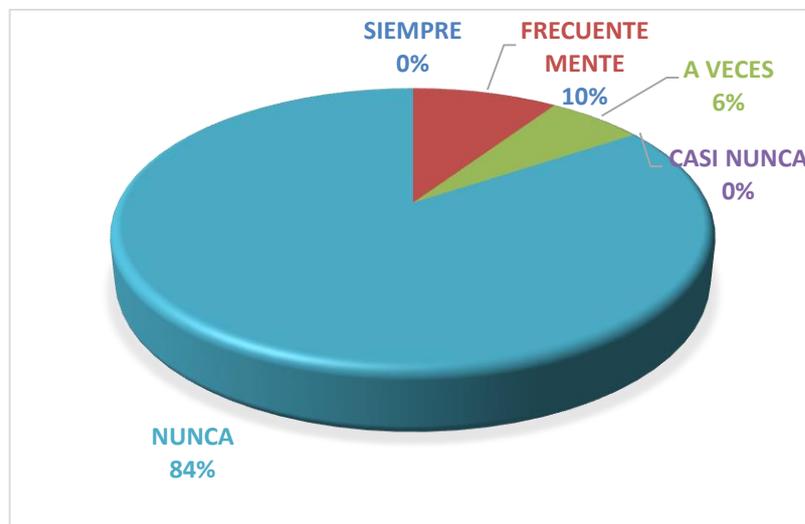


Gráfico 17-4: Fondos no comprometidos en las cuentas bancarias

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020.

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

En cuanto a la liquidez de la empresa, la misma posee fondos no comprometidos en las cuentas bancarias, el 10% respondió que frecuentemente, el 6% a veces y el 27% que nunca, se concluye basados en los resultados la empresa tienen fondos no comprometidos en el banco lo que le genera liquidez.

18) Las operaciones comerciales de la empresa son rentables

Tabla 18-4: Operaciones comerciales rentables

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	9%
FRECUENTEMENTE	4	13%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

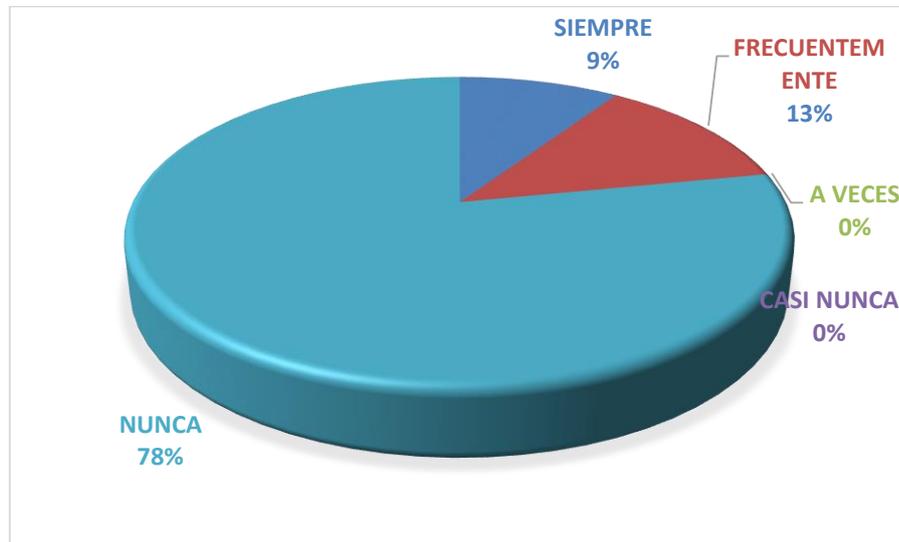


Gráfico 18-4: Operaciones comerciales rentables

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al examinar si las operaciones comerciales de la empresa son rentables, el 9% respondió que siempre, el 13% frecuentemente y el 78% nunca, considerándose que ante esta pregunta que las operaciones comerciales de la empresa no presentan niveles de rentabilidad adecuados.

19) La rotación de inventarios es rápida

Tabla 19-4: Rotación de inventarios rápida

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	2	6%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	20	62%
CASI NUNCA	5	16%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 19-4: Rotación de inventarios rápida

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

La rotación rápida de los inventarios no es muy rápida como la empresa espera, pues apenas el 6% indica que es rápida, el 16% frecuentemente rápida, el 62% que a veces, el 16% casi nunca, lo que se concluye que la rotación de los inventarios en su mayoría no es rápida lo que no genera ingresos y mayor producción para la empresa.

20) Mensualmente se ajusta el presupuesto como control del efectivo

Tabla 20-4: Ajuste de presupuesto mensual

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	10%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	27	84%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 20-4: Ajuste de presupuesto mensual

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Ante la pregunta de mensualmente se ajusta el presupuesto como control del efectivo, el 16% respondieron que siempre y frecuentemente y el 84% que nunca. Según la información brindada en la empresa se realiza ajuste del presupuesto cuando las ventas bajan, lo que genera un ingreso menor de dinero a la empresa.

21) El análisis de los estados financieros de la empresa considera el uso de indicadores financieros

Tabla 21-4: Uso de indicadores financieros

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

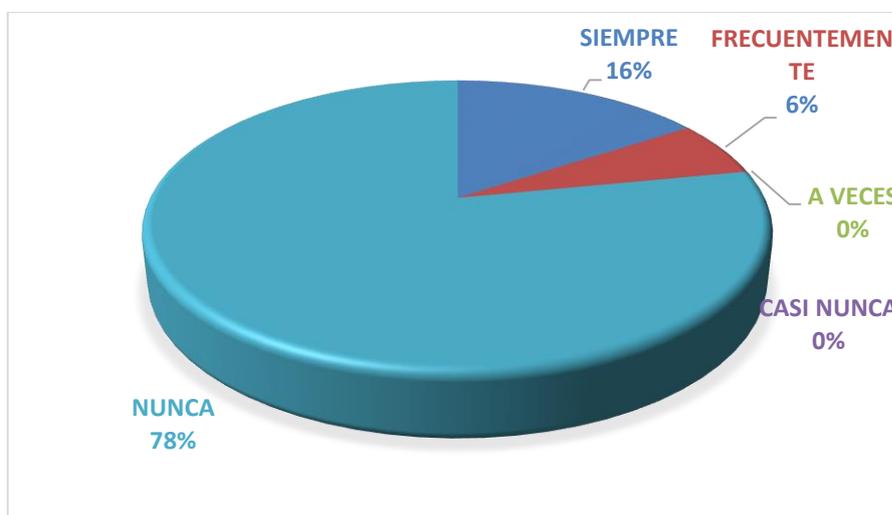


Gráfico 21-4: Uso de indicadores financieros

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles acerca del uso de indicadores financieros en el análisis de los estados financieros, el 16% respondió que siempre, el 6% frecuentemente y el 78% que nunca. Se deduce por tanto que no se utiliza indicadores financieros para el análisis de la situación financiera de la empresa.

22) El financiamiento bancario recibido es utilizado en inversión de activos

Tabla 22-4: Inversión de activos con financiamiento bancario

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	20	62%
CASI NUNCA	2	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 22-4: Inversión de activos con financiamiento bancario

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al consultarles acerca del uso del financiamiento bancario en cuanto a la adquisición de activos para la empresa, el 16% respondió siempre y el 16% frecuentemente, el 62% respondió que a veces y el 6% que casi nunca. Ante estas respuestas consultadas con el personal administrativo de la empresa, el cual se manifestó que principalmente se usan estos financiamientos en la adquisición de activos, seguidos de inyección al capital de trabajo.

23) La inflación genera ajustes mensuales en los precios de venta de la empresa

Tabla 23-4: Inflación en los precios de venta

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	0	0%
A VECES	5	16%
CASI NUNCA	2	6%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

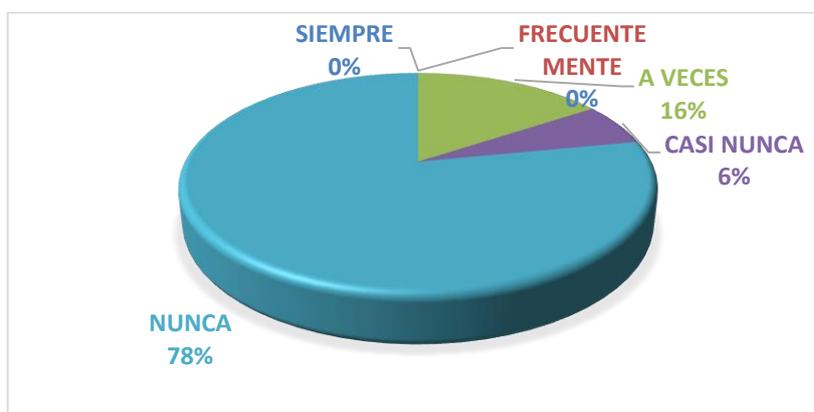


Gráfico 23-4: Inflación en los precios de venta

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Ante la pregunta de que, si la inflación genera ajustes mensuales en los precios de venta de los productos de la empresa, el 16% respondió que a veces, el 6% casi nunca y el 78% que nunca. Antes esto se puede decir que la empresa no considera la inflación en el ajuste de precios, ya que los mismos no varían el mismo cada mes por la competencia y forma que se maneja los productos de papelería principalmente.

24) Las tasas de interés bancarias propician el endeudamiento

Tabla 24-4: Tasa de interés bancario propician el endeudamiento

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	20	62%
A VECES	5	16%
CASI NUNCA	7	22%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

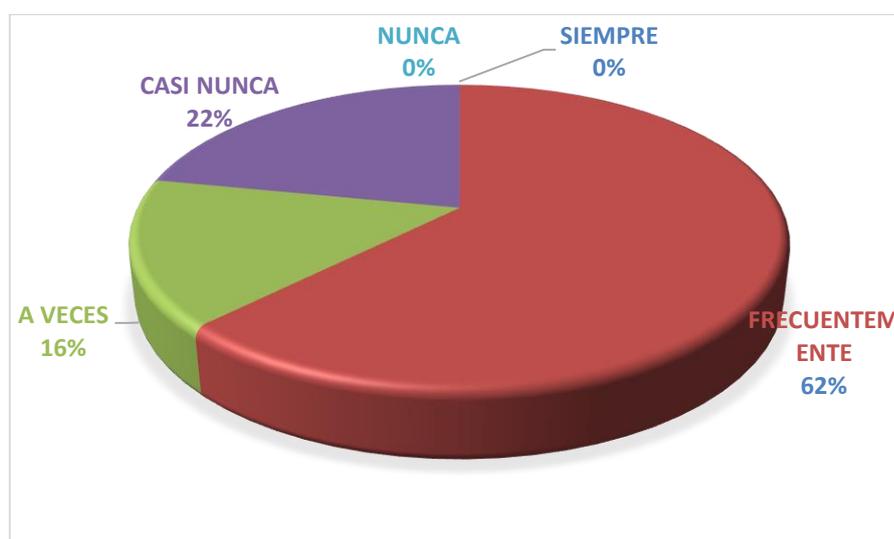


Gráfico 24-4: Tasa de interés bancario propician el endeudamiento

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al indagar si las tasas de interés bancarias propician el endeudamiento el 62% respondió que frecuentemente, el 16% a veces y el 22% casi nunca. La mayoría de la empresa tiene una percepción de que las tasas de interés bancario no propician el endeudamiento empresarial.

25) La capacidad de pago de la empresa es suficiente para cubrir el endeudamiento

Tabla 25-4: Capacidad de pago frente al endeudamiento

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	10	31%
FRECUENTEMENTE	15	47%
A VECES	7	22%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 25-4: Capacidad de pago frente al endeudamiento

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

El 31% de los encuestados consideran que la empresa siempre tiene capacidad de pago frente al endeudamiento, el 47% frecuentemente, que en conjunto representan el 78%, el 22% afirma que a veces. Es notable que la percepción de la mayoría de los colaboradores de la empresa es positiva ante la liquidez que tiene la misma frente a sus deudas.

26) Es recurrente el endeudamiento financiero en la empresa

Tabla 26-4: Es recurrente el endeudamiento financiero

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	13%
CASI NUNCA	25	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

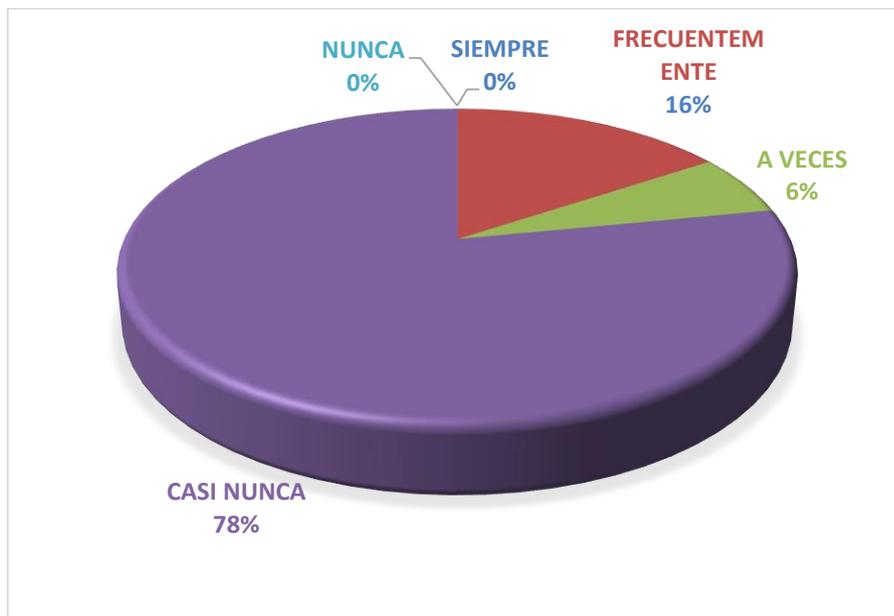


Gráfico 26-4: Es recurrente el endeudamiento financiero

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles acerca del recurrente endeudamiento de la empresa el 16% respondió que es frecuente, el 6% a veces y el 78% casi nunca. No es nuevo saber que la empresa tiene constantes endeudamientos financieros, por lo que es realmente importante conocer la veracidad de esto, los administrativos confirman que se recurre de forma frecuente a las mismas.

27) En cuanto a los criterios para tomar decisiones: las consecuencias de las decisiones de la empresa son conocidas en su departamento.

Tabla 27-4: Decisiones informadas en el departamento

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	25	78%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 27-4: Decisiones informadas en el departamento

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles si se informan en los departamentos acerca de las consecuencias que tienen las decisiones tomadas el 78% respondió siempre, el 16% frecuentemente y el 6% a veces. Las respuestas aseveran que los administrativos mencionaron que la comunicación empresarial es eficiente, solo cierta información confidencial se maneja en los altos niveles de la empresa.

28) Como criterio para tomar decisiones: se le consultan las decisiones a los funcionarios y empleados de la empresa.

Tabla 28-4: Consulta a los empleados frente a las decisiones

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	25	78%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 28-4: Consulta a los empleados frente a las decisiones

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al preguntarles si son consultados frente a las decisiones tomadas en la empresa el 16% respondió siempre, el 78% frecuentemente, el 6% a veces. Es importante recalcar que generar el sentimiento de ser parte de la empresa ha sido primordial en el manejo de Inpapel Cía, Ltda., por lo que los colaboradores de la misma sienten como suya la empresa y aportan en general ideas positivas ante la toma de decisiones.

29) Como etapa de la toma de decisiones el Gerente General de la empresa pide soluciones al personal para resolver un problema.

Tabla 29-4: Aporte de soluciones para resolver problemas

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	16%
FRECUENTEMENTE	2	6%
A VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	25	78%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

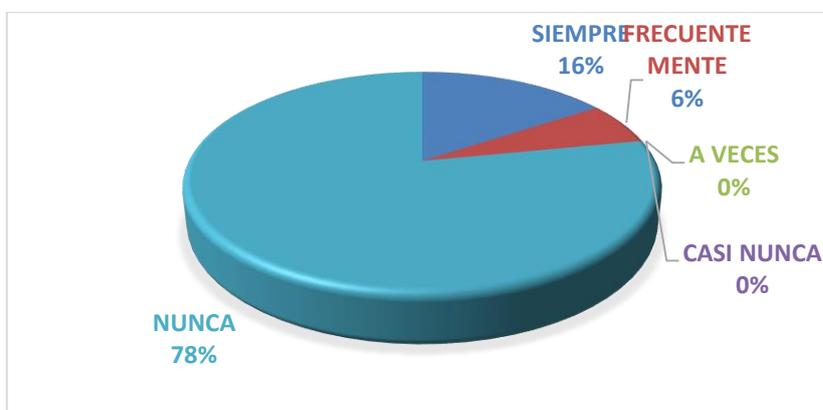


Gráfico 29-4: Aporte de soluciones para resolver problemas

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al indagarles si la gerencia les pide soluciones para los problemas el 16% respondió siempre, el 6% frecuentemente, el 78% nunca. Ante estas respuestas se puede colegir que la gerencia si solicita o consulta aportaciones para la solución de problemas en la empresa, con la finalidad de tener soluciones reales y hacer un trabajo eficaz.

30) En las etapas de la toma de decisiones el Gerente General de la empresa informa las decisiones que toma.

Tabla 30-4: Información de las decisiones tomadas por la Gerencia

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	25	78%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

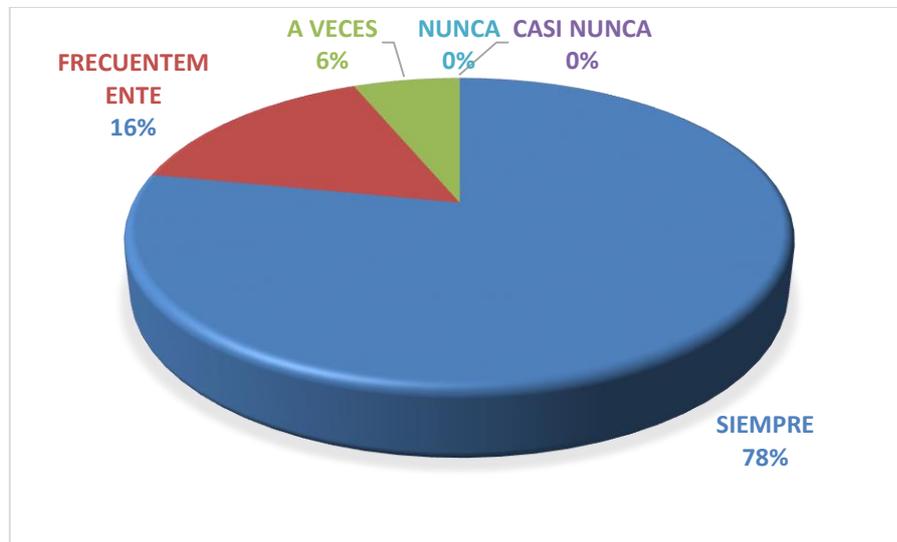


Gráfico 29-4: Información de las decisiones tomadas por la Gerencia

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Las decisiones que se toman por parte de gerencia general son comunicadas al personal, el 78% lo confirman que siempre lo hace, el 16% frecuentemente y el 6% a veces. Es importante saber y felicitar que la mayoría de decisiones son comunicadas directamente por gerencia a todo el personal de la empresa haciendo sentir a cada uno de los colaboradores parte de la misma.

31) ¿Los indicadores de gestión por unidad departamental son analizados de forma permanente?

Tabla 31-4: Análisis de indicadores de gestión por departamento

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	25	78%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

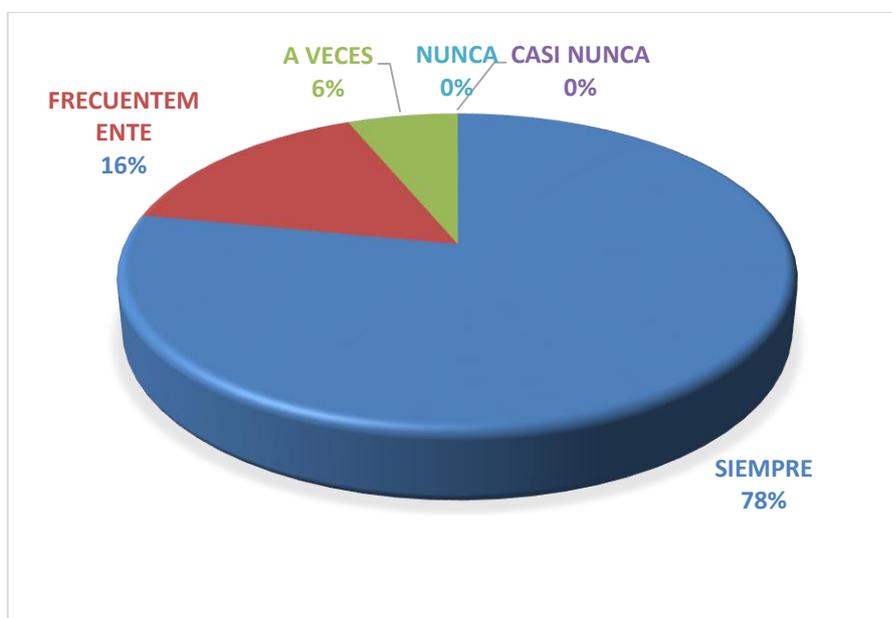


Gráfico 30-4: Análisis de indicadores de gestión por departamento

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020
Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Al consultar a los colaboradores de Inpapel Cía. Ltda., si en cada departamento se analiza constantemente los indicadores de gestión el 78% respondió que siempre, el 16% frecuentemente, apenas el 6% a veces. La empresa por lo general está en permanente evaluación para conocer los puntos débiles de cada departamento y mejorar los mismos.

32) Las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran la empresa.

Tabla 32-4: Estrategias Financieras aplicadas en cada departamento

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	25	78%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 31-4: Estrategias Financieras aplicadas en cada departamento

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

En cada departamento se aplican las estrategias financieras, el 78% respondió que siempre se lo hace, el 16% frecuentemente y el 6% a veces. Las estrategias financieras demuestran que son importantes en Inpapel Cía. Ltda., tanto para su planificación como para su aplicación.

33) La empresa dispone de proyectos de inversión en capital

Tabla 33-4: Proyectos de inversión en capital

ÍTEM	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	2	6%
FRECUENTEMENTE	5	16%
A VECES	2	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	23	72%
TOTAL	32	100%

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.



Gráfico 32-4: Proyectos de inversión en capital

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., 2020

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

Análisis e interpretación

Ante la pregunta de que la empresa dispone de proyectos de inversión de capital el 6% respondió que siempre, el 16% frecuentemente, el 6% a veces y el 72% que nunca. Los proyectos de inversión de capital son principalmente conocidos solo por el personal de las unidades funcionales de Inpapel Cía. Ltda, ya que es información confidencial.

4.2. Discusión de resultados

Luego de los resultados obtenidos, en base a la encuesta aplicada a los propietarios, directivos, funcionarios y empleados de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., se ha podido demostrar que la empresa actualmente no posee un adecuado proceso de gestión empresarial, la misma debe ser

mejorada para alcanzar los objetivos empresariales planteados al inicio de la gestión como son lograr utilidad y niveles de rentabilidad adecuados para cubrir sus inversiones, costos y gastos.

En América Latina y en particular en el Ecuador personas del sexo femenino además del género masculino han tomado la responsabilidad de gestionar, dirigir y administrar empresas de diverso segmento, actividad económica o grupo empresarial, es decir ya no solo los varones tienen esta responsabilidad. En el caso de Inpapel Patria Cía. Ltda., el estudio demuestra que un 44% de los funcionarios y empleados encuestados pertenecen al género femenino y el 56% al género masculino; lo que se evidencia la participación casi similar en cargos administrativos.

Las empresas para tener continuidad en sus operaciones comerciales, administrativas, productivas y financieras, es importante que su personal tenga el tiempo de trabajo necesario en la empresa, que le permita tener estabilidad, conocimientos y la experticia necesaria para el desempeño de sus responsabilidades; cuando ocurre lo contrario los objetivos no se cumplen. Así, un porcentaje importante del personal de la empresa trabaja 5 años (31%), un pequeño porcentaje del personal registra un tiempo bastante importante en la empresa. Esto nos da una clara idea que el porcentaje de rotación del personal no es alta y existe crecimiento y fidelidad laboral por parte de los trabajadores hacia la empresa. Hay que analizar los posibles motivos que aún existen para generar el mismo, para no provocar la resistencia a los cambios establecidos en la empresa por parte de los trabajadores.

Complementario a la experiencia y tiempo de trabajo en las empresas, es fundamental por parte de los empleados y funcionarios de la empresa Inpapel Patria Cía., que tengan una formación académica sólida, lo cual se demuestra que 2 de cada 3 personas registran tercer nivel de estudios, pocas personas poseen estudios de bachillerato. Los datos reflejan que existe formación académica, preparación y capacitación de los empleados y trabajadores de las diferentes áreas y unidades en la empresa.

Para lograr los objetivos empresariales, las empresas deben involucrar a todo su personal, de tal forma que el trabajo en equipo sea efectivo, desgraciadamente en la empresa Inpapel Cía. Ltda., quienes dirigen las unidades departamentales no involucran de manera efectiva a su personal en la gestión financiera, lo cual es perjudicial, por cuanto no se logra efectividad en las operaciones; lo demuestra el resultado de las encuestas.

Dentro del proceso administrativo, los cuatro elementos son fundamentales: Planificación, Organización, Dirección y el Control, para obtener una gestión productiva y eficaz, sin embargo, en la empresa Inpapel Cía. Ltda., la planificación financiera es escasa, los futuros escenarios

financieros no se desarrollan, al igual que no se realiza de manera frecuente el análisis de estados financieros y la preparación de presupuestos de efectivo de manera mensual.

Como parte de la administración financiera los funcionarios y empleados no participan en la proyección de ventas de la empresa, pero fruto de la falta de planificación financiera los encuestados a través de sus respuestas se evidencia que los flujos de caja no generan excedentes, por consecuencia las operaciones comerciales de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., no presentan niveles de rentabilidad que permita cubrir la inversión, costos de producción y gastos operacionales.

Sin embargo, de los problemas financieros presentados la empresa se ha mantenido en el mercado por muchos años, renovando sus productos, mejorando sus procesos productivos, administrativos y financieros. En la empresa se puede destacar que el financiamiento bancario que se recibe y se tramita, es utilizado en inversión en la adquisición de activos fijos, que permitan mejorar los diferentes procesos.

Como se analizó en párrafos anteriores, la gestión empresarial de Inpapel Cía. Ltda., genera niveles de liquidez y rentabilidad que no ayudan a cubrir los costos de producción, gastos de operación y las inversiones, por la falta de planificación y administración financiera; sin embargo, se puede evidenciar que la empresa si posee capacidad de pago para cubrir sus obligaciones bancarias y crediticias con el sistema financiero público y privado, en donde ha contraído obligaciones, como es la banca privada y la Corporación Financiera Nacional.

Cuando los funcionarios y empleados de la empresa toman decisiones con respecto a la gestión empresarial en general y financiera en particular, obviamente dan a conocer a sus dirigidos de manera frecuente las consecuencias que trae para las unidades y la empresa las decisiones y que son conocidas por cada uno de los miembros de la organización, lo cual denota la comunicación que existe entre el personal y las unidades. Adicional se puede evidenciar que los empleados y trabajadores son consultados frente a las diferentes decisiones que se van a tomar en beneficio de la empresa, al igual que se les socializa, de forma frecuente a cada unidad de trabajo.

Como parte de la comunicación de los resultados y del proceso de toma de decisiones los indicadores de gestión por unidad departamental son analizados de forma permanente, lo que se hace de manera frecuente, lo que ayuda en cierta forma a mejorar la toma de decisiones de carácter gerencial, en los ámbitos de producción, comercialización, ventas, atención al cliente, innovación, y principalmente en el área financiera.

De conformidad a la investigación efectuada, y pese a que no existe una planificación y administración financiera adecuada, se evidencia a través de las encuestas aplicadas, que las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran la empresa; aplicándose en cada departamento las estrategias financieras de forma frecuente.

En cuanto a la toma de decisiones gerenciales, es importante recalcar que el gerente trabaja con los líderes de cada unidad y estos a su vez con sus subordinados, logrando que la información e ideas para resolver los problemas sean reales y está acorde al desempeño de las funciones de los colaboradores.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Título

ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y TOMA DE DECISIONES A NIVEL GERENCIAL EN LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2019

5.2. Perfil de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

5.2.1. Antecedentes históricos de la empresa

Inpapel Patria Cía. Ltda., una importante empresa de la ciudad de Riobamba, sus actividades empresariales, de producción comerciales y financieras las inicio desde hace aproximadamente 55 años como la primera imprenta particular en la ciudad de Riobamba, a sus inicios dispuso de una máquina de carácter manual. Posteriormente gracias al desempeño de sus principales directivos se convirtió en una mediana empresa como hasta la actualidad, dando empleo directo e indirecto a varias familias de la ciudad y provincia de Chimborazo.

Para la comercialización de los productos que fabrica Inpapel Patria Cía. Ltda., inicio instalando una pequeña librería en la ciudad de Riobamba, para aquella época a nivel nacional en Guayaquil funcionaba la empresa fabricante de cuadernos la Reforma, debido al crecimiento de la población estudiantil la demanda de sus productos no abastecía el mercado, por ello se analizó la posibilidad de crear la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., cuya fundación estuvo a cargo del Sr. Rubén Espinoza Granizo (+), quien además para aquella época fue el fundador del diario “El Espectador”, el único y más representativo diario impreso de Riobamba y Chimborazo.

Durante el año 1989 se produce una cesión de participaciones, inscrita en el Registro Mercantil No. 146 del 28 de diciembre del mismo año, en perpetuidad del Sr. Manuel Espinoza Granizo a favor de los actuales socios señora María Guillermina Espinoza Saltos, Ing. Rubén Armando Espinoza Saltos, señora Tania Catalina Espinoza Saltos y señora Luz América Saltos Argüello, cesión de participaciones que le correspondió a 525 participaciones a cada uno de los socios.

Debido al incremento de la población estudiantil de niveles primario, medio y superior, la empresa ha ido aumentando su capacidad de producción, volumen de ventas, cobertura de mercado a nivel

local y nacional, así como ha innovado sus productos y mejorado el servicio a sus clientes, a través de la provisión y entrega de sus productos en cada una de sus librerías y negocios.

Igualmente, las autoridades locales en el año 1990, crean a través de ordenanza del Municipio de Riobamba, el Parque Industrial en el sector sur de la ciudad, en este espacio físico se instala la Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., hasta la actualidad. En el año 2002 mediante un financiamiento de la banca privada adquiere maquinaria nueva proveniente de Alemania, para mejorar la calidad de sus productos, así como el volumen de su producción, constituyéndose en una empresa importante con la edición y producción de cuadernos escolares. A partir del año 2003 se empieza a importar bobinas de papel desde los Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Colombia y Perú, labor que se realiza hasta la actualidad para la producción de cuadernos y otros productos derivados del papel como: hojas en diferentes gramajes, hojas perforadas, libretas, entre otros.

5.2.2. Filosofía Empresarial

MISIÓN

Somos fabricantes de productos elaborados de papel y nos distinguimos por ser innovadores y líderes en la fabricación y comercialización de suministros de papelería.

Buscamos la mejora permanente en nuestros procesos de producción para ser siempre competitivos y rentables.

Contamos con personal preparado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes quienes son nuestro gran objetivo.

Estamos comprometidos con la educación, la comunidad y el medio ambiente.

VISIÓN

Ser un referente en la industria del papel.

Apoyar a cada uno de nuestros colaboradores a ser gestores de cambio en su comunidad.

Aportar a la mejora de la educación con productos innovadores de calidad.

VALORES EMPRESARIALES

- Honestidad
- Eficiencia
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Innovación
- Respeto

5.3. Desarrollo de la Propuesta

5.3.1. Importancia de las estrategias financieras

Las estrategias financieras y administrativas están delineadas para brindar seguridad a los activos de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., tanto desde la producción hasta el riesgo de cartera vencida, mediante el análisis de los factores de riesgo se establecen acciones básicas diseñadas exclusivamente para ser aplicadas por el área administrativa y operativa con el objetivo de mantener una adecuada administración y gestión de la misma.

5.3.2. Estrategia Perspectiva Contable

Tabla 1-5: Estrategia Perspectiva Contable

PERSPECTIVA CONTABLE	
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis trimestral vertical y horizontal de los estados financieros • Comparaciones de las ventas de los últimos trimestres. • Análisis mensual de los costos y gastos • Presentación a tiempo de las obligaciones tributarias
Indicador Financiero	<p>Liquidez Corriente= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$</p> <p>Obligaciones tributarias = $\frac{\text{Fecha presentada}}{\text{Fecha de la declaración}}$</p>

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

▪ Análisis trimestral vertical y horizontal de los estados financieros

Objetivo:

Conocer y disponer información precisa de los estados financieros, tomando decisiones correctivas en base al análisis de las mismas.

Responsable:

Contador General

Resultados Esperados:

Tomar decisiones asertivas en base al análisis financiero.

- **Comparar y analizar las ventas de los últimos trimestres.**

Objetivo:

Conocer el análisis y progresos de las ventas de los últimos trimestres, enfocándonos en los productos menos comercializados.

Responsable:

Gerente General, Director de Comercialización

Resultados Esperados:

Conocer el desarrollo de las ventas de los diferentes productos, tomar decisiones de comercialización.

Costos:

\$0

- **Analizar de forma mensual los costos de producción y disminuir los mismos**

Objetivo:

Conocer la distribución de los costos de producción.

Responsable:

Contador General – Jefe de Producción

Resultados Esperados:

Tomar decisiones asertivas de como disminuir los costos de producción sin sacrificar la calidad.

Costos:

\$0

- **Presentar a tiempo de las obligaciones tributarias**

Objetivo:

Cumplir a tiempo con las obligaciones tributarias de la empresa.

Responsable:

Contador General

Resultados Esperados:

Evitar multas y obtener beneficios tributarios al presentar a tiempo las obligaciones tributarias.

Costos:

\$0

5.3.3. Estrategia Perspectiva Financiera

Tabla 2-5: Estrategias Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer relaciones estratégicas con proveedores de materia prima ▪ Reducción de costos sin sacrificar la calidad del producto ▪ Revisar y mejorar el sistema de inventarios ▪ Revisión y recuperación de la cartera vencida, reduciendo el riesgo de morosidad ▪ Análisis de cartera y crédito a clientes
Indicador Financiero	<p>Recuperación de cartera= $\frac{\text{Cartera vencida} + 90 \text{ días}}{\text{Cartera recuperada}}$</p> <p>Rotación de Cuentas x Cobrar = $\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio Cuentas x Cobrar}}$</p> <p>Impacto Gasto Administrativo = $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$</p>

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

- **Establecer relaciones estratégicas con proveedores de materia prima**

Objetivo:

Conocer y establecer relaciones estratégicas con proveedores grandes en la zona de materia prima.

Responsable:

Gerente General – Gerente Financiero

Resultados esperados:

Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores y obtener el mayor beneficio en la obtención de materia prima

Costos:

\$500

- **Reducción de costos sin sacrificar la calidad del producto**

Objetivo:

Analizar el proceso de producción, minimizando la reducción de costos sin sacrificar la calidad de los productos

Responsable:

Gerente Financiero – Jefe de Producción

Resultados Esperados:

Reducir los costos en un 10% de forma anual.

Costos:

\$0

- **Revisar y mejorar el sistema de control de inventarios**

Objetivo:

Controlar de manera eficiente el inventario de producción, teniendo información actualizada y al día del mismo.

Responsable:

Contador General – Jefe de Producción

Resultados Esperados:

Incrementar en un 10% anual la rotación del inventario, disminuyendo notablemente el estancamiento de productos.

Costos:

\$0

- **Revisión y recuperación de la cartera vencida, reduciendo el riesgo de morosidad**

Objetivo:

Analizar la cartera vencida de clientes, estableciendo estrategias de recuperación de la misma.

Responsable:

Gerente Financiero

Resultados Esperados:

Reducir un 25% la cartera vencida, logrando la disminución del nivel de morosidad de los clientes, obteniendo mayor liquidez y flujo de caja.

Costos:

\$0

- **Análisis del proceso de otorgamiento de crédito a clientes**

Objetivo:

Mejorar y establecer garantías confiables para otorgar el crédito a clientes.

Responsable:

Gerente Financiero

Resultados Esperados:

Reducir el nivel de clientes a crédito, fidelizar a los clientes actuales con beneficios de compras en efectivo.

Costos:

\$0

Tabla 3-5: Estrategia Perspectiva de Producción

ESTRATEGIA PERSPECTIVA DE PRODUCCIÓN	
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso actual de producción y plantear nuevos procesos de optimización de recursos • Desarrollar un proceso de trabajo en equipo para controlar y verificar la calidad de los productos
Indicador Financiero	<p>Margen utilidad Bruta= $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo Ventas}}{\text{Ventas}}$</p> <p>Desperdicio producción= $\frac{\text{Cantidad desperdiciada}}{\text{Cantidad producida}}$</p> <p>Calidad producción= $\frac{\text{Productos con imperfección}}{\text{Cantidad producida}}$</p>

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

- **Mejorar el proceso actual de producción y plantear nuevos procesos de optimización de recursos**

Objetivo:

Analizar el proceso actual de producción, estableciendo puntos de mejora y optimización de tiempo y recursos.

Responsable:

Gerente de Producción

Resultados Esperados:

Reducir el tiempo de producción en un 10%, establecer nuevos procesos de producción.

Costos:

\$1000

- **Desarrollar un proceso de trabajo en equipo para controlar y verificar la calidad de los productos**

Objetivo:

Establecer un proceso de verificación y control de calidad en cada proceso de producción con el objetivo de reducir el nivel de productos con fallas.

Responsable:

Gerente de Producción

Resultados Esperados:

Reducir en un 50% el nivel de productos defectuosos, comercializar a un precio justo los mismos.

Costos:

\$0

Tabla 4-5: Estrategia Perspectiva Comercial

ESTRATEGIA PERSPECTIVA COMERCIAL	
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar paulatinamente el nivel de ventas en un 3% mensual. • Fidelización de los clientes. • Visitar constantemente a los clientes con muestras de productos.
Indicador Financiero	<p style="text-align: center;">Incremento de ventas= $\frac{\text{Ventas Actuales}}{\text{Ventas históricas}}$</p> <p style="text-align: center;">Fidelización de clientes= $\frac{\text{Número de compras actuales}}{\text{Número de compras históricas}}$</p>

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

- **Incrementar paulatinamente el nivel de ventas en un 1% mensual.**

Objetivo:

Alcanzar el presupuesto de ventas e incrementar el mismo de forma mensual en un 1%.

Responsable:

Gerencia de Comercialización

Resultados Esperados:

Elevar el nivel de ventas, conseguir más clientes, establecer relaciones estratégicas comerciales.

Costos:

\$1000

- **Fidelización de los clientes.**

Objetivo:

Desarrollo de estrategias de fidelización a los clientes, estableciendo beneficios atractivos para los mismos.

Responsable:

Gerencia de Comercialización

Resultados Esperados:

Incrementar el monto de ventas de la cartera de clientes, tener mayor aceptación y lograr la fidelización de los clientes frente a nuestra competencia

Costos:

\$0

- **Visitar constantemente a los clientes con muestras de productos.**

Objetivo:

Conocer el nivel de aceptación por parte de los clientes de los productos, distribuyendo muestras gratuitas.

Responsable:

Gerencia de Comercialización

Resultados Esperados:

Mejorar los productos, conocer el uso que le dan y crear nuevos productos que estén acorde a las necesidades actuales de los clientes.

Costos:

\$1000

5.3.4. Cronograma de implementación de las estrategias financieras

Tabla 5-5: Cronograma de implementación de Estrategias Financieras

ESTRATEGIAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESULTADOS
Análisis trimestral Vertical y horizontal de los estados financieros													Tomar decisiones asertivas en base al análisis financiero.
Comparaciones de las ventas de los últimos trimestres.													Conocer el desarrollo de las ventas de los diferentes productos, tomar decisiones de comercialización
Análisis mensual de los costos.													Tomar decisiones asertivas de como disminuir los costos de producción sin sacrificar la calidad.
Presentación a tiempo de las obligaciones tributarias													Evitar multas y obtener beneficios tributarios al presentar a tiempo las obligaciones tributarias.
Establecer relaciones estratégicas con proveedores de materia prima													Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores y obtener el mayor beneficio en la obtención de materia prima
Reducción de costos sin sacrificar la calidad del producto													Reducir los costos en un 10% de forma anual.
Revisar y mejorar el sistema de inventarios													Lograr incrementar en un 10% anual la rotación del inventario, disminuyendo notablemente el estancamiento de productos.
Revisión y recuperación de la cartera vencida, reduciendo el riesgo de morosidad													Reducir el nivel de clientes a crédito, fidelizar a los clientes

													actuales con beneficios de compras en efectivo.
Análisis de cartera y crédito a clientes													Reducir el tiempo de producción en un 10%, establecer nuevos procesos de producción
Mejorar el proceso actual de producción y plantear nuevos procesos de optimización de recursos													Reducir en un 50% el nivel de productos defectuosos, comercializar a un precio justo los mismos.
Desarrollar un proceso de trabajo en equipo para controlar y verificar la calidad de los productos													Reducir en un 50% el nivel de productos defectuosos, comercializar a precios justos los mismos
Incrementar paulatinamente el nivel de ventas en un 1% mensual.													Elevar mi nivel de ventas, conseguir más clientes, establecer relaciones estratégicas comerciales
Fidelización de los clientes.													Incrementar el monto de ventas de la cartera de clientes, tener mayor aceptación y lograr la fidelización de los clientes frente a nuestra competencia
Visitar constantemente a los clientes con muestras de productos.													Mejorar los productos, conocer el uso que le dan y crear nuevos productos que estén acorde a las necesidades actuales de los clientes

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

5.3.5. Presupuesto para la implementación de estrategias financieras

Tabla 6-5: Presupuesto para la implementación de estrategias financieras

ESTRATEGIAS FINANCIERAS A IMPLEMENTARSE	COSTO (USD)
Análisis trimestral Vertical y horizontal de los estados financieros	0,00
Comparaciones de las ventas de los últimos trimestres.	0,00
Análisis Mensual de los costos	0,00
Presentación a tiempo de las obligaciones tributarias	0,00
Establecer relaciones estratégicas con proveedores de materia prima.	500,00
Reducción de costos sin sacrificar la calidad del producto	0,00
Revisar y mejorar el sistema de inventarios	0,00
Revisión y recuperación de la cartera vencida, reduciendo el riesgo de morosidad	0,00
Análisis de cartera y crédito a clientes	0,00
Mejorar el proceso actual de producción y plantear nuevos procesos de optimización de recursos	2000,00
Desarrollar un proceso de trabajo en equipo para controlar y verificar la calidad de los productos	500,00
Incrementar paulatinamente el nivel de ventas en un 1% mensual	1000,00
Fidelización de los clientes	0
Visitar constantemente a los clientes con muestras de productos	1000,00
TOTAL	\$ 5.000,00

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

5.3.6. Toma de decisiones

En cuanto a la toma de decisiones de carácter gerencial, se puede manifestar, que se ha desarrollado para el efecto el siguiente esquema, de conformidad a como se presenta en la figura siguiente:

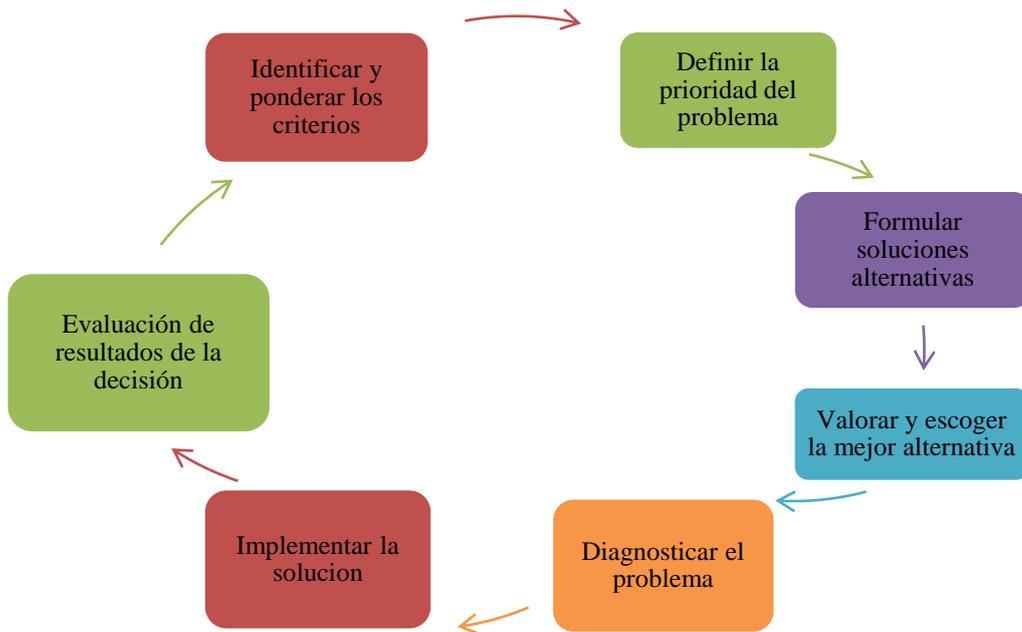


Gráfico 1-5: Esquema de toma de decisiones

Realizado por: Zúñiga Paulina. 2023.

El objetivo de tener toda la información al día, oportuna, veraz y actualizada, corresponde a que al momento de tomar decisiones gerenciales las mismas sean tomadas en base a la información financiera, proyectando los diferentes escenarios sea normal, optimista o pesimista que afecte el desarrollo empresarial.

CONCLUSIONES

La empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., una vez aplicadas las encuestas al conjunto del personal de funcionarios, empleados y trabajadores, se puede evidenciar a través de un diagnóstico situacional de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que actualmente mantiene una gestión financiera considerable y aceptable, demostrada en los niveles de liquidez, rentabilidad, proyecciones de ventas, indicadores financieros, planificación y administración financiera, entre otros, lo cual se refleja en los diferentes indicadores económicos y financieros con bajo niveles.

La comunicación entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa, en relación a la toma de decisiones gerenciales dentro de Inpapel Patria Cía. Ltda., se demuestra en condiciones aceptables, hay ocasiones en las cuales los funcionarios y empleados son considerados al momento de efectuarse los procesos, pero también existen decisiones que no son comunicadas a tiempo ni explícitas por lo que el desconocimiento por parte de los colaboradores les hace cometer ciertos errores.

La toma de decisiones a nivel gerencial es un factor decisivo en la Empresa Inpapel Cía. Ltda., por cuanto, de ella dependerá el éxito o fracaso de la empresa de forma integral, así como de cada una de las unidades funcionales, esto es en Producción, Administración, Comercialización y principalmente en el área financiera. El estudio documental y de campo a través de las encuestas aplicadas demuestra que las variables que inciden en la toma de decisiones para la formulación de las estrategias financieras en la empresa, entre otras constituyen: Ausencia de una adecuada planificación financiera, análisis y estudio de los principales estados financieros, niveles de endeudamiento que afectan la capacidad de pago de las obligaciones financieras, estructura financiera inadecuada.

El diagnóstico situacional integral de la empresa y de las áreas financiera, operacional, administrativa y de comercialización de la empresa, permite generar y diseñar un conjunto de estrategias financieras, para que puedan ser aplicadas en Inpapel Patria Cía. Ltda.

RECOMENDACIONES

El diagnóstico financiero que se ha aplicado en la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., para determinar las diferentes evidencias y hallazgos que se constituyen evidencia científica en la presente investigación, representa una herramienta estratégica y de gestión valiosa para los funcionarios, empleados, principalmente directivos y propietarios de la empresa, que se deben aplicar de forma constante y permanente, con la finalidad de que los estudios y análisis que se desarrollen, ayuden a mejorar la situación general y financiera de la empresa.

Las decisiones gerenciales pueden ser mejoradas ya que existen áreas no tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones gerenciales ya sea por la presión del momento o la falta de información. Es decir, debe existir un proceso de comunicación de forma horizontal y vertical entre las unidades de trabajo, de tal forma que ayuden a mejorar la comunicación interna, que a mediano y largo plazo también genere mejor comunicación con el entorno de la empresa.

Para que la toma de decisiones a nivel gerencial y las unidades funcionales (Producción, Administración, Comercialización y el área financiera), permita obtener éxito y beneficio en sus resultados finales esto es en la utilidad y rentabilidad, es importante que los directivos de la Empresa Inpapel Cía. Ltda., consideren las variables que influyen en la toma de decisiones y generación de estrategias financieras en la empresa, lo cual permitirá tener una visión integral de la unidad productiva.

El conjunto de estrategias financieras identificadas de conformidad al diagnóstico efectuado, de ser aplicadas de manera eficiente, permitirán ir desarrollando mesas de solución de problemas, ya que en las mismas a más de dar solución a un problema específico, permiten identificar otros que afectan al alcance de los objetivos empresariales.

GLOSARIO

Decisión: juicio y elección de una alternativa.

Estrategias: conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible

Gerente: es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros.

Organización: es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común.

Planificación Estratégica: es una herramienta de gestión que disponen los empresarios, propietarios y ejecutivos de las empresas.

.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera-Castro, A., Ávila-Fajardo, P., & Solano-Rodríguez, J. (2016). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali-Colombia. 13(1), pp. 102–111. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25106>.
- Álvarez, M., & Abreu, J. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(2), pp. 65-104. ISSN 1870-557X.
- Amaya, J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales. Métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arguello, P., y Viñan, J. (2016). El estilo liderazgo autocrático y el desarrollo empresarial: Caso Pymes de Riobamba-Ecuador. *Revista mktDescubre*, Séptima edición, año 8, pp. 26-37.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 2ª. Edición, Bogotá Colombia: Pearson Educación.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. pp. 82-102.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica. *Revista Pensamiento & Gestión.*, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Cortés, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Trillas
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). *Investigación: Fundamentos y Metodología*. Pearson Educación, México DF.
- Estupiñan, K. (2015). *Las pymes y los sectores de la economía nacional*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas. Guayaquil. pp. 61.
- Estupiñan, R., y Estupiñan, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. 2da. Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Flores, J. (2011). *Construyendo la tesis universitaria. Guía Didáctica*. Lima: Garden Graf S.R.L.
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGRAW-HILL. Bogotá, Colombia.
- Herber, S. (1984). *La Nueva Ciencia de la Decision Gerencial*. El Ateneo.
- Herbert S. (1982). *El comportamiento Administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Jackson, S. (2011). *Making strategies stick*. *Journal Business Strategy*, 61-63.
- Mallo, C., y Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. McGRAW-HILL. Madrid, España.
- Marín, J., y Montiel, E. (1993). *Estrategia diseño y ejecución*. 2da. Edición. Libre Serie Económica. San José, Costa Rica.
- Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Navarrete, A. (2017). Estrategias financieras para la toma de decisiones en las pymes del sector textil. (Tesis de posgrado). Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas Sociales. pp. 177.
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución. Colombia: Ediciones de la U.
- Ron, R., y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, Vol. 38, No.53, pp. 1-15.
- Salas, M., Martínez, R., y Chamba, L. (2018). Evolución de las pymes en la ciudad de Riobamba, crecimiento y aporte económico, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (abril 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/evolucion-pymes-ecuador.html>
- Santo, D. (2019). Factores determinantes en la toma de decisiones de financiamiento a largo plazo en el sector de la construcción en la provincia de Cotopaxi. (Tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Maestría en Finanzas. Guayaquil. pp. 117.
- Vause, B. (2008). Análisis Estratégico de Compañías. *The Economist*. Colección Finanzas y Negocio. Cuatro Media. Buenos Aires, Argentina.
- Vallejo, M., Altamirano, F., & Arias, J. (2016). Valores del emprendedor y su efecto en la sostenibilidad en la pymes. *Revista Mktdescubre*, 7(6), pp. 56-68, ISSN: 1390-7352.
- Villarán, K. (2009). Plan de Negocios, herramientas para evaluar la factibilidad de un negocio. USAID, Perú Mype Competitiva.
- Villegas, D., & Toro, I. (2010). Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA1. En: *Revista MBA EAFIT*. Diciembre, 2010, No.1, pp. 86-101.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA A PROPIETARIOS, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CIA. LTDA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA APLICADA A PROPIETARIOS, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.

INSTRUCTIVO:

La encuesta es anónima y se aplica con fines académicos.

OBJETIVO:

Recopilar información referente a la situación financiera y económica de la Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., para formular estrategias empresariales y financieras.

PREGUNTAS GENERALES:

- Género
Femenino () Masculino ()
- Tiempo de trabajo (Años)
Hasta 5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () Más de 20 ()
- Formación académica?
Bachiller () Tercer nivel () Cuarto nivel ()

PREGUNTAS REFERENTES A LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS:

No.	PREGUNTA	Siempre	Frecuentement	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Considera usted que la planificación es la base para una óptima gestión financiera de la empresa Inpapel Cía. Ltda.					
2	Se establecen objetivos en el proceso de planificación que concuerdan con la misión de la empresa					

3	Los indicadores financieros de la empresa establecidos son alcanzados al final de la gestión?					
4	Usted establece estrategias financieras para la gestión financiera en su unidad de trabajo.					
5	Usted organiza las actividades que se realizan en su departamento.					
6	Usted dirige a su personal para que se involucren efectivamente en la gestión financiera de la empresa.					
7	Con que frecuencia controla usted los resultados obtenidos con los objetivos planteados previamente en su unidad.					
8	En cuanto a la planificación financiera: en la empresa se realizan proyecciones de los posibles escenarios financieros.					
9	En cuanto a la planificación financiera: mensualmente son analizados los estados financieros de la empresa.					
10	Se elabora mensualmente un presupuesto de efectivo.					
11	Su departamento aplica las políticas financieras de la empresa.					
12	En cuanto a la administración financiera: participa usted en la elaboración de las proyecciones de ventas de la empresa.					
13	El flujo de caja de la empresa registra excedentes.					
14	En cuanto a la liquidez: el grupo de empresas posee fondos no comprometidos en sus cuentas bancarias.					
15	Las operaciones comerciales de la empresa son rentables.					
16	La rotación de inventarios es rápida					
17	Mensualmente se ajusta el presupuesto como control del efectivo.					
18	El análisis de los estados financieros de la empresa considera el uso de indicadores financieros.					
19	El financiamiento bancario recibido es utilizado en inversión de activos.					
20	La inflación genera ajustes mensuales en los precios de venta de la empresa.					
21	Las tasas de interés bancarias propician el endeudamiento.					

22	La capacidad de pago de la empresa es suficiente para cubrir el endeudamiento.					
23	Es recurrente el endeudamiento financiero en la empresa,					
24	En cuanto a los criterios para tomar decisiones: las consecuencias de las decisiones de la empresa son conocidas en su departamento.					
25	Como criterio para tomar decisiones: se le consultan las decisiones a los funcionarios y empleados de la empresa.					
26	Como etapa de la toma de decisiones el Gerente General de la empresa pide soluciones para resolver un problema.					
27	En las etapas de la toma de decisiones el Gerente General de la empresa informa las decisiones que toma.					
28	¿Los indicadores de gestión por unidad departamental son analizados de forma permanente ?.					
29	Las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran la empresa.					
30	La empresa dispone de proyectos de inversión en capital.					

Encuesta No.