

Research Article

Financial Strategies As Tools for Managerial Decision-making in Times of Pandemics

Estrategias Financieras como Herramientas para Tomar Decisiones Gerenciales, en Época de Pandemia

Franqui Esparza Paz^{1*}, Paulina Zúñiga Silva², Víctor Ávalos Peñafiel¹, and Ángel Castelo Salazar¹

¹Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador

²Agencia Nacional de Tránsito Chimborazo, Riobamba, Ecuador

V CONGRESO CIENTÍFICO
INTERNACIONAL DE LAS
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y FINANCIERAS FADE 2021

Corresponding Author:

Franqui Esparza Paz; email:
fran-
qui.esparza@epoch.edu.ec

Published: 6 October 2022

Production and Hosting by
Knowledge E

© Franqui Esparza Paz
et al. This article is distributed
under the terms of the
[Creative Commons
Attribution License](#), which
permits unrestricted use and
redistribution provided that
the original author and
source are credited.

ORCID

Fernando Esparza Paz <http://orcid.org/0000-0001-5864-1597>

Paulina Zúñiga Silva <https://orcid.org/0000-0003-4507-425X>

Victor Ávalos Peñafiel <https://orcid.org/0000-0003-4507-425X>

Angel Castelo Salazar <https://orcid.org/0000-0003-4507-425X>

Abstract

Strategies are a set of actions that establishments use to meet their business objectives. The present investigation is a comprehensive diagnosis of the financial situation of the company Inpapel Cía. Ltda., and based on this design a set of financial strategies to improve timely decision-making at the managerial level is proposed. The study was developed through a quantitative and qualitative approach, with a descriptive and cross-sectional design, in that it was carried out at a certain point in time through a field inquiry verified by 32 individuals who were the owners, managers, officials, and employees of the company, with the help of bibliographic-documentary exploration using journals indexed in Scielo, Latindex, and internal company documents. Results indicate that the company does not carry out effective financial planning, which considers positive management indicators, to achieve levels of liquidity, efficiency, profitability, and indebtedness in comparison to the volume of investment, costs, and expenses. This prevents the company from making timely and reliable management decisions and achieving real and favorable results. Therefore, it is concluded that financial strategies are important for effective business management and for improving a company's profit level.

Keywords: *financial strategies, managerial decisions, management, financial indicators, pandemic.*

Resumen

Las estrategias constituyen un conjunto de acciones que las empresas utilizan para cumplir sus objetivos empresariales. Realizar un diagnóstico integral de la situación financiera de la empresa Inpapel Cía. Ltda., en época de pandemia (Covid19) y en base a ello diseñar un conjunto de estrategias financieras, para mejorar la oportuna toma de decisiones a nivel gerencial; es el objetivo de la presente investigación. El estudio fue desarrollado a través de una perspectiva cualitativo y cuantitativo, con tipo de aplicación transversal y descriptiva por cuanto se realizó en un momento determinado de tiempo, mediante una indagación de campo comprobado de 32 individuos constituidas por propietarios, dirigentes, funcionarios y empleados de la organización, con la ayuda de exploración bibliográfica-documental, con el uso de fuentes confiables como revistas indexadas de base Scielo, Latindex y documentos internos de la organización. Los datos obtenidos indican que la organización no ejecuta una segura planificación financiera, que tome en consideración

 OPEN ACCESS



los indicadores de gestión efectivos, para obtener niveles de liquidez, eficiencia, rentabilidad y endeudamiento afines con el volumen de costos, gastos e inversión; lo cual obstaculiza generar decisiones gerenciales de manera oportuna y confiable en favor de conseguir resultados reales y propicios para la empresa. En este contexto se señala que las tácticas financieras son instrumentos significativos en la gestión empresarial, que conviene ser aprovechadas y realizadas, con la intención de alcanzar ganancias y niveles de rentabilidad conformes a las inversiones realizadas y gestión efectuada.

Palabras Clave: *estrategias financieras, decisiones gerenciales, gerencia, indicadores financieros, pandemia.*

1. Introducción

La sección industrial de las pequeñas, medianas y grandes sociedades productivas en el Ecuador soporta en la actualidad escenarios críticos, por un lado, el surgimiento de la epidemia del coronavirus o covid19, y por otro lado alta competitividad, globalización de los mercados, altos costos de materias, alejamiento de fuentes de financiamiento en situaciones blandas, entre otros. Bajo este ámbito la alta competitividad empresarial, la generación de estrategias financieras, juega un rol importante, por cuanto permite 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 para cubrir las inversiones efectuadas. En este ámbito “Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en una de las partes productivas más relevantes para las riquezas de los países emergentes, debido a su contribución en el desarrollo económico y a la creación de riqueza” [1].

Del mismo modo, varias investigaciones señalan que el sector empresarial de las pymes en el Ecuador ha conseguido un significativo posicionamiento por la creación de fuentes de empleo, desarrollo y avance empresarial, cambiando un cimiento de la economía del Ecuador. Como se menciona en el último padrón económico que efectuó el INEC en 2010, “el 95% de las empresas en el Ecuador son micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo, esto forja a deliberar que, la mayor parte de organizaciones en el país está inmerso en el sector MIPYMES y solo la diferencia del 5% sería apreciado entre medianas-grandes y grandes” [2]. Adicionalmente, “Las pequeñas y medianas empresas (PyME), son unidades empresariales que responden por la fabricación de una buena parte de los productos y servicios de la humanidad moderna” [3].



En este orden de cosas, las empresas que se encuentran dentro de las Pymes constituyen una gran parte de empresas establecidas en el Ecuador, por los beneficios que proveen al crecimiento y desarrollo del estado. Ante esto es visible y palpable que en el Ecuador la mayoría de las empresas que integran las Pymes son negocios familiares por lo cual su recurso financiero para el funcionamiento procede de los ingresos percibidos en el núcleo familiar. Lo que lleva a que sean administrados por sus propios dueños” [4]. Ante el aporte de las Pymes, manifiesta que: “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 [5].

Desde esta perspectiva la toma de decisiones a nivel administrativo están sujetas a situaciones, inesperadas y significativas que demandan de una respuesta inmediata y específica en varios de los procesos, tomando en cuenta que la toma de decisiones es algo frecuente y natural para las personas, y principalmente para los administradores y emprendedores, la misma que requiere ser realizadas con seriedad, debida atención y cuidado a los entornos relativamente frecuentes, ya que la toma de decisiones apropiada demanda de un apretado y sistemático proceso, por el ambiente que es versátil y dinámico, porque se pretende que el sector productivo sea competitivo ante el mercado que sea destinado.

Con respecto a la provincia de Chimborazo es evidente que no cuenta con grandes empresas, en este contexto, las decisiones que deben tomar los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a la administración de las pymes. “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” [6]. “Los empresarios conjuntamente con sus organizaciones en la actualidad se enfrentan a un sin número de desafíos en un ámbito altamente competitivo, la competitividad ya no se ejecuta a nivel local, sino que se compite a nivel global; por esta razón, una de las inquietudes dentro de las perspectivas administrativas es precisar como crecer el nivel de competencia en un ambiente que exige a las empresas mayores resultados por alcanzar en todo función” [7]. En este argumento del sector corporativo se localiza la Empresa Inpapel Cía. Ltda., establecida hace de 55 años, donde sus dueños y capitalistas son socios riobambeños; se establece como una empresa dinámica, motivada por alcanzar grandes resultados optimistas y confiables



para el país y ciudad. Por ello: “Para que una empresa llegue a tener éxito dependerá de varios factores como se menciona a continuación: el capital, el lugar actual que ocupa en el ciclo de vida de las empresas, el tiempo de recuperación del capital, así como el mercado competitivo que influye en la sostenibilidad de la empresa” [8].

Por otro lado, las estrategias se constituyen en aspectos importantes en las decisiones que deben tomar los individuos que obtienen la disposición de la gestión de una organización, en la cual se posee recursos de todo tipo que deben ser utilizados de manera óptima para cumplir con los objetivos, políticas y metas planteadas por los dueños. Asimismo, “las estrategias están catalogadas como una apuesta para afrontar al mundo globalizado en el que se desenvuelven las empresas y luchan por obtener un posicionamiento en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, optando por políticas agresivas y flexibles de gestión que les genere un lugar ideal y tener continuidad hacia el futuro” [9]. Por su parte [10], acota lo siguiente al tema “Las estrategias hacen referencia a las vías que una empresa toma para lograr sus objetivos planteados. Ante este sentido las estrategias deben responder a la siguiente cuestión:

¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos (...) (p. 66)?

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. Ante esta situación, los directivos de la empresa en el proceso de su gestión diaria tienen que tomar determinadas decisiones respecto al proceso de gestión (planificación, organización, dirección y control), en el que participan todas las unidades de la empresa. A nivel de empresa, los gerentes toman decisiones sobre todas sus unidades funcionales: producción, gestión de marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, buscando un equilibrio global, interactuar entre ellos y asegurar que las estrategias conduzcan a resultados.

Se puede formular por tanto el problema de la siguiente forma:

¿Cómo las estrategias financieras afectan la toma de decisiones gerenciales en Inpapel Cía. Ltda., de Riobamba, provincia de Chimborazo?

El objetivo principal se refiere a: Formular un grupo de estrategias financieras a través del diagnóstico integral de casos de la organización Inpapel Ltda., para tomar decisiones rápidas y efectivas a nivel gerencial.



2. Metodología

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación para el análisis de la empresa tuvo modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa), a nivel de estudio descriptivo, transversal (Se tomó la información en un solo espacio de tiempo), adicional estudio bibliográfico y documental (Revisión de libros digitales y físicos, artículos científicos de diferentes bases de datos, además se realizó un estudio de campo aplicando encuestas a los empleados, y trabajadores de la empresa Inpapel Cía. Ltda. Esta investigación utiliza la información recopilada en cada negocio y unidad operativa de cada área funcional, para llegar a la conclusión general de la empresa.

2.2. Población y muestra

Cuando se hace referencia a una población o universo se está hablando de la totalidad, tanto de los sujetos elegidos como del objeto de investigación [5] (p. 88). La empresa Inpapel Cía. Ltda., para el año 2020 tiene 32 colaboradores a su disposición entre personal de dirección y operativo, por lo tanto, para el desenlace de la investigación la población se compone por total del personal que labora en la empresa.

Tabla 1

Población de la empresa Inpapel Cía. Ltda.

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 Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

2.2.1. Procedimiento de la investigación

A través de la encuesta debidamente estructurada se levantó la información el segundo semestre del año 2020, para ello se utilizó la escala de Likert (1932), que de conformidad



a lo que dice Bertram 2008, y citado por [11], es una herramienta de medida psicológica mediante el cual el encuestado debe señalar si está en desacuerdo o acuerdo sobre su afirmación, ítem o reactivo, lo cual se efectúa a través de una serie sistemática y lineal (p. 39).

3. Desarrollo y Discusión

3.1. Temas generales

3.1.1. Género

Como resultado de las encuestas realizadas con respecto al género se obtuvo que el 56 % son de género masculino y el 44% son de género femenino, lo que demuestra que la mayor fuerza laboral de la organización la ejecutan los hombres principalmente en el cargo de gestión y administración.

3.1.2. Tiempo de trabajo (Años)

En cuanto al tiempo de labor en la empresa los resultados arrojados demuestran que la mayoría del personal trabaja 5 años (31%), mientras que en tiempo de 6 y 10 años (16%), 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 demuestra que en la organización el porcentaje de rotación del personal no es significativa en gran medida y existe desarrollo, así como lealtad profesional por parte de los colaboradores hacia la compañía.

3.1.3. Formación académica

Para objeto de la investigación los resultados surgieron de la siguiente manera el 66% de los trabajadores tienen estudios de tercer nivel, el 25% poseen estudios de bachillerato y solo un 9% presentan estudios de cuarto nivel. Ante esto es evidente caer en cuenta que los que poseen estudios de cuarto nivel son el personal que ocupan altos cargo en la empresa, es decir niveles de gestión, dirección y ejecutivo.

3.2. Temas referentes a las Estrategias Financieras

Ante la interrogante planteada en que si consideran que la planificación es la base optima de la gestión financiera los encuestados respondieron de la siguiente manera



Gráfico 1

Planificación como base de la gestión financiera.

Fuente: Empresa Inapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

el 78% escogió que siempre, el 16% frecuentemente y la minoría un 6% a veces. Ante esto se señala que la gestión correcta de la organización está basada mayormente en la planificación, siendo este un elemento fundamental dentro del proceso administrativo en la empresa.

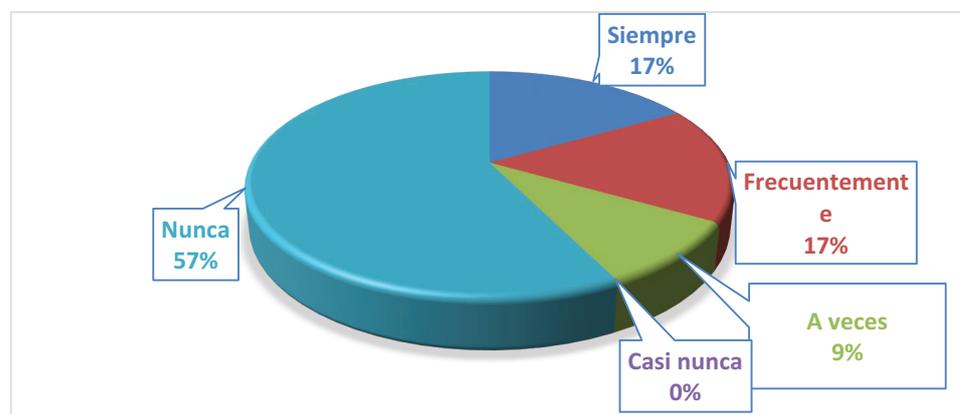


Gráfico 2

Establecimiento de estrategias financieras en cada unidad de trabajo.

Fuente: Empresa Inapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Al indagar sobre si implementa estrategias financieras para la gestión en su lugar de labor el 59% alegó que nunca, el 16% que siempre y frecuentemente y un 9% a veces, Estas son las contestaciones de que el personal técnico y administrativo son



quienes implantan estrategias financieras para el ejercicio de cada una de sus áreas funcionales.

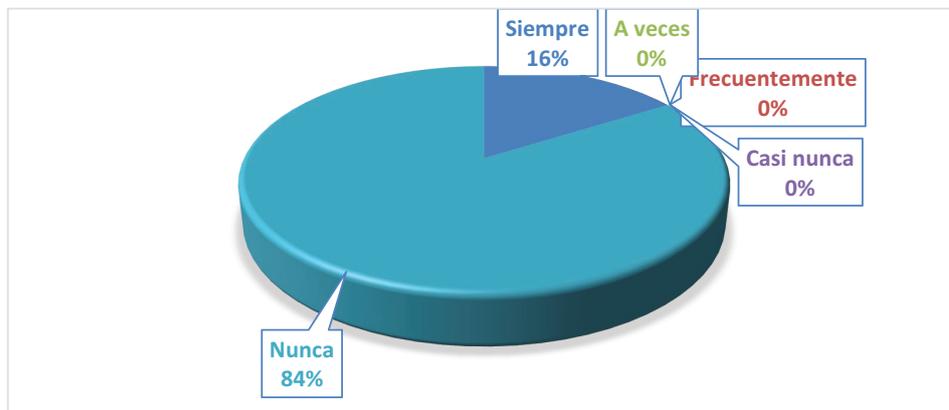


Gráfico 3

Proyección de los escenarios financieros.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Con respecto a la pregunta sobre si realizan proyecciones de los escenarios financieros contestaron de la siguiente manera el 16% respondieron que la organización siempre efectúa proyecciones de los potenciales contextos financieros y el 84% de los encuestados respondieron que nunca, ante esto se puede concluir que la empresa carece de preocupación por parte de los administradores y trabajadores en cuanto a los diversos escenarios que se consiguen exhibir de conformidad al ambiente de la organización.

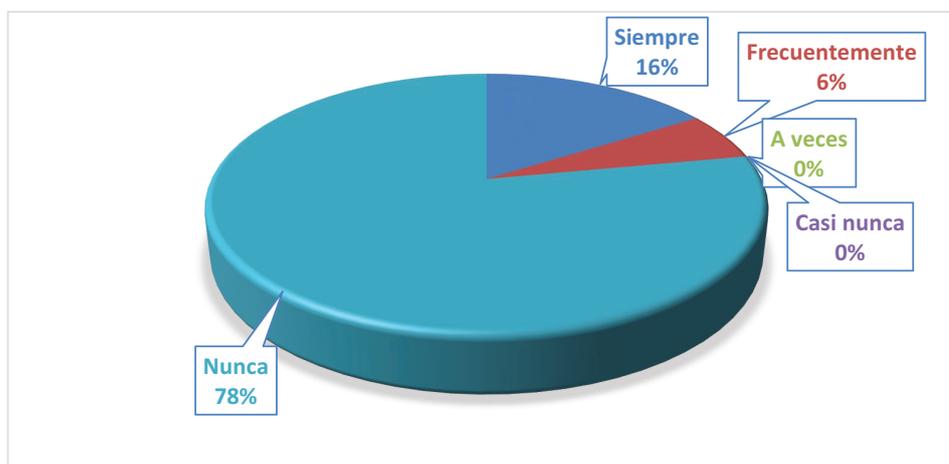


Gráfico 4

Participación en la proyección de ventas de la empresa.

Fuente: Empresa Inpapel Patria Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Ante el cuestionamiento sobre la elaboración de proyecciones de venta la mayoría de los empleados expresaron que nunca se lo realiza 78%, el 16% de los consultados revelaron que siempre existe participación de los trabajadores y el 6% frecuentemente, con esta información se puede deliberar que no existe una participación efectiva al momento de realizar las proyecciones de ventas en cuanto a la variedad de productos que oferta la empresa, por parte del personal administrativo y de gestión.



Gráfico 5

Excedente en el flujo de caja.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

El 94% de las personas encuestadas respondieron que nunca existe un excedente en el flujo de caja y el 6% de los indagados manifestaron que a veces se puede llegar a tener excedentes. Con los resultados analizados se concluye que en ocasiones si existe excedentes en los flujos de caja debido a factores como el aumento en ventas y el ingreso de dinero.

El 78% de personas encuestadas exponen que nunca las operaciones comerciales representan rentabilidad, el 13% opina que frecuentemente si lo hacen y el 9% respondió que siempre. Con esto se puede emitir que las operaciones comerciales no están siendo bien ejecutadas por lo tanto la rentabilidad recae en un estancamiento.

Los resultados obtenidos arrojan que el 31% de los encuestados opina que siempre la empresa ha respondido de buena manera ante el endeudamiento, el 47% piensa que es frecuentemente y el 22% de los encuestados consideran que lo es a veces. Con esto es notorio que la mayoría de los colaboradores administrativos y operativos tienen una perspectiva positiva ante la liquidez de la organización.

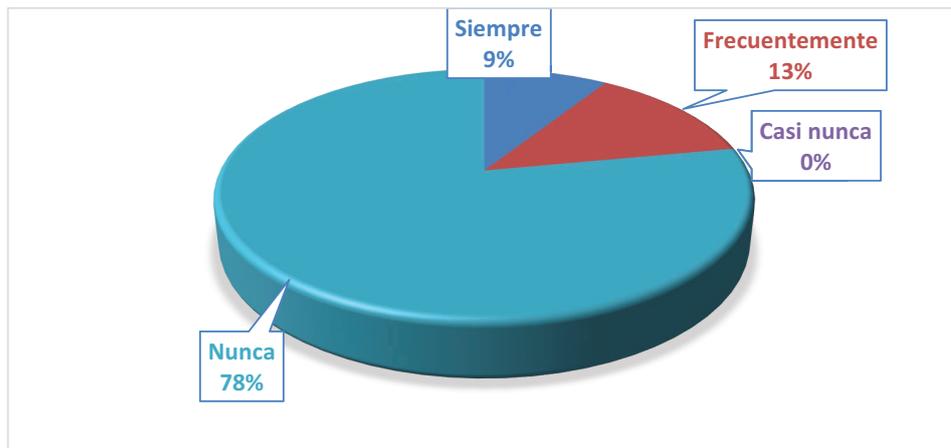


Gráfico 6

Operaciones comerciales rentables.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

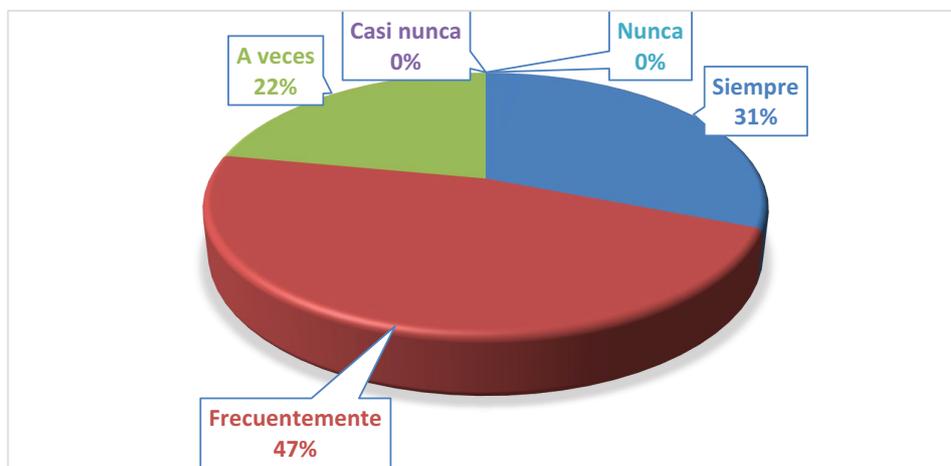


Gráfico 7

Capacidad de pago frente al endeudamiento.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Al preguntarles si se informan a las diferentes unidades administrativas 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.

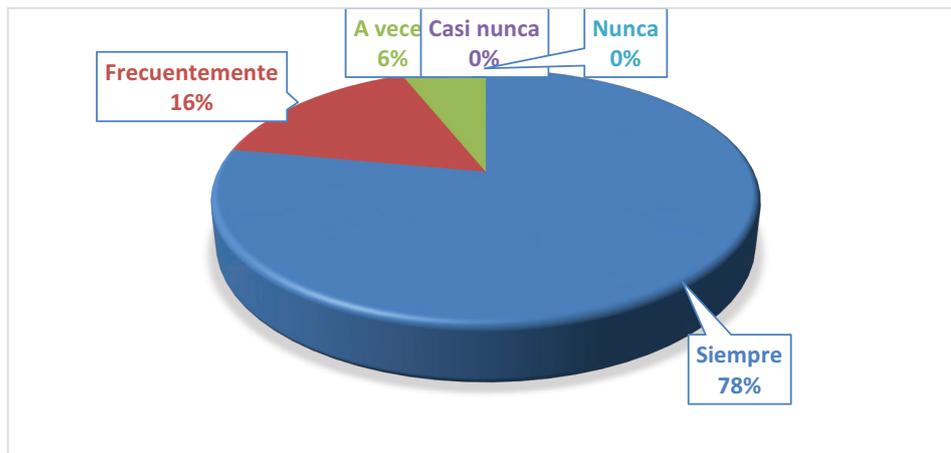


Gráfico 8

Decisiones informadas en cada unidad administrativa.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

3.2.1. Consultan las decisiones a los funcionarios y empleados de la empresa

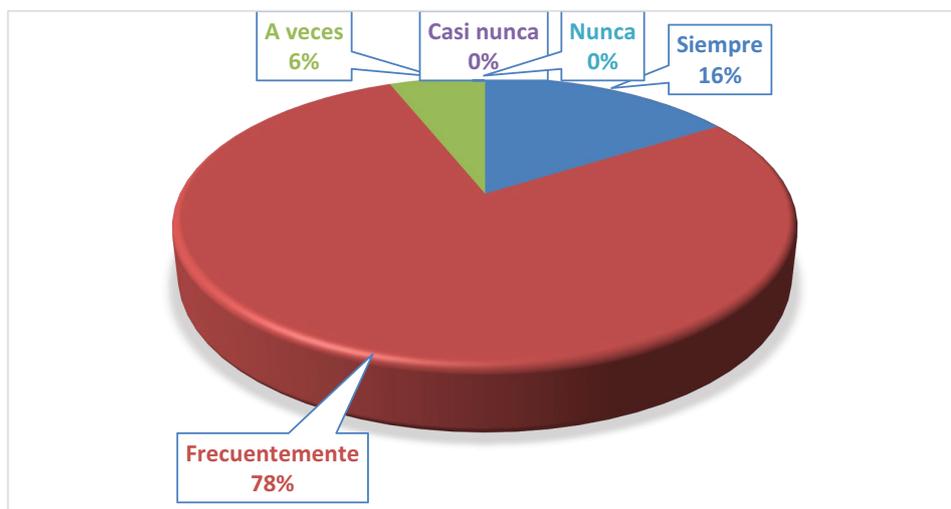


Gráfico 9

Consulta a los empleados frente a las decisiones.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Si se pretende generar el empoderamiento de los colaboradores con la empresa es vital tomar en cuenta sus opiniones por tal motivo la empresa Inpapel Cía, Ltda., quiere lograr que los trabajadores sientan como suya la empresa y contribuyan a la

generación ideas positivas que sustenten la toma de decisiones. Por lo tanto, estos fueron los resultados con respecto a esta cuestión el 16% respondió siempre, el 78% frecuentemente, el 6% a veces.

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

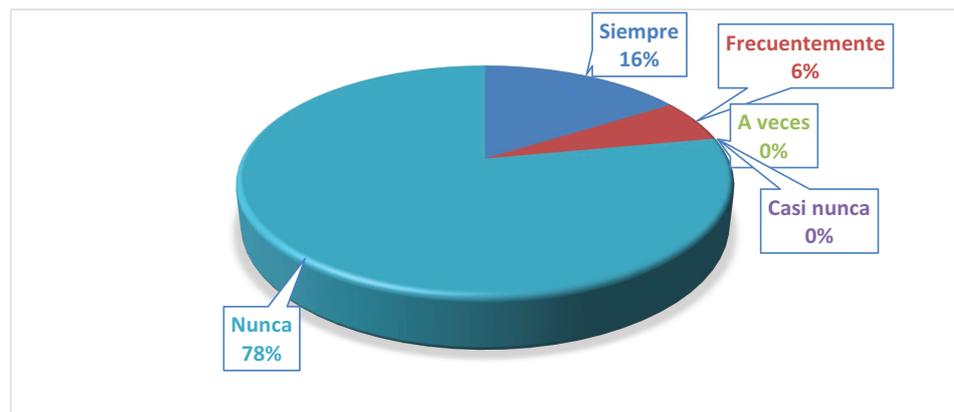


Gráfico 10

Aporte de soluciones para resolver problemas.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Al preguntarles si la administración les pide medidas para las dificultades el 16% respondió siempre, el 6% frecuentemente, el 78% nunca. Con estos resultados se puede emitir que la gestión de la empresa si solicita y toma en consideración las sugerencias por parte del personal ante un problema que pueda surgir, con el objetivo de aprovechar una gran cantidad de opciones para erradicar o disminuir los conflictos.

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

Existe una adecuada comunicación entre la gerencia y los trabajadores antes de tomar una decisión que afecte a la empresa, el 78% lo confirman que siempre lo hace, el 16% frecuentemente y el 6% a veces. Este aspecto es importante destacar ya que está generando un compromiso mutuo entre la empresa y los colaboradores, haciéndoles sentir como pieza clave en la empresa.

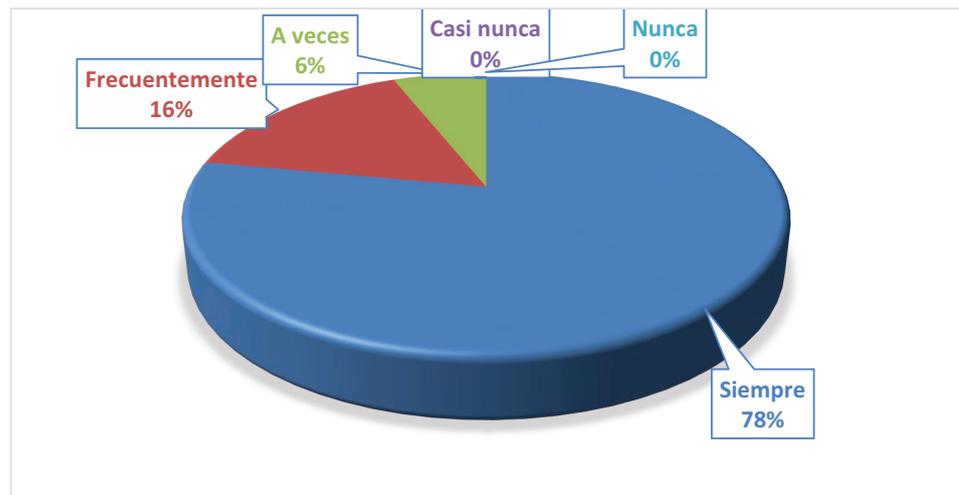


Gráfico 11

Información de las decisiones tomadas por la Gerencia.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

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

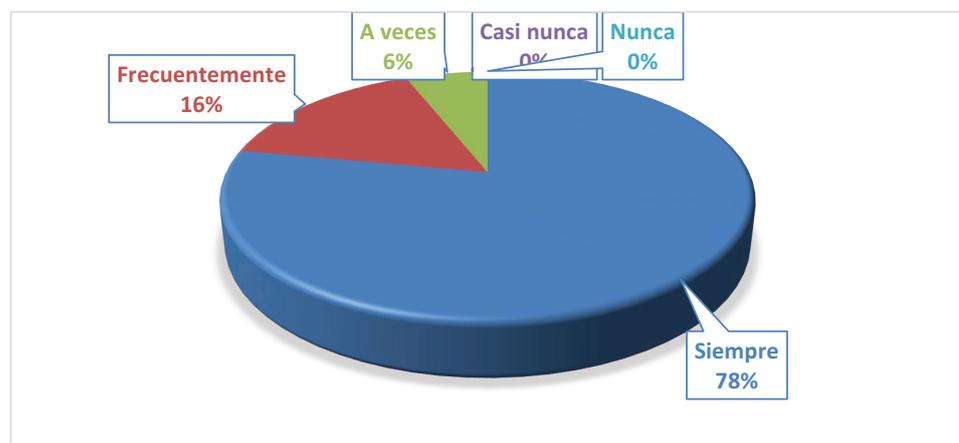


Gráfico 12

Estrategias Financieras aplicadas en cada unidad departamental.

Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

El 78% respondió que siempre se aplican las estrategias financieras en cada departamento, el 16% opina que se lo hace frecuentemente y el 6% a veces. Las estrategias financieras debidamente realizadas son significativas en Inpapel Cía. Ltda., tanto para su organización como para su campo de acción.



3.3. Cronograma de implementación de estrategias financieras en la empresa Inpapel Cía. Ltda.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	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 tributario 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 acreditado, 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.

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Gráfico 13

Cronograma de implementación de Estrategias Financieras.



3.3.1. Presupuesto para la implementación de las estrategias financieras en la Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Tabla 2

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 demateria 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

Elaborado por: Zúñiga Silva Paulina Verónica.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, las empresas están en la obligación de contar con el apoyo de todo el personal ya sea administrativo u operativo, de tal manera que se logre la integración del trabajo en equipo eficiente, con respecto a la empresa Inpapel Cía. Ltda., desafortunadamente quienes llevan la dirección de la funciones departamentales no involucran de manera correcta a su personal en la administración financiera, lo cual afecta de manera directa al ambiente laboral, por cuanto no se logra efectividad en los procedimientos operativos; esto se fundamenta en los resultados obtenidos por las encuestas.

Para llevar a cabo el proceso administrativo es necesario conocer los cuatro elementos fundamentales, que son: Planificación, Organización, Dirección y el Control, los cuales brindan una gestión fructífera y eficaz, sin embargo, en la compañía Inpapel Cía. Ltda., no se la aprovecha como se la debería y es escasa, no se cumple con los futuros escenarios financieros, de misma manera que no se efectúa habitualmente el análisis de estados financieros y la elaboración de presupuestos de efectivo de manera



mensual. Acotando a lo anteriormente mencionado la gestión financiera realizada por los funcionarios y empleados demuestran que no hay participan en la proyección de ventas de la compañía, 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 derivación las operaciones comerciales de la empresa Inpapel Patria Cía. Ltda., no muestran niveles de rentabilidad que permita resguardar la inversión, costos de producción y gastos operacionales.

Sin embargo, debido a los problemas financieros presentados, la empresa continuó posicionándose en el mercado durante muchos años, innovando productos, mejorando los procesos productivos, administrativos y financieros. Dentro de la empresa, se puede enfatizar que el financiamiento bancario recibido y procesado se utiliza para invertir en la compra de activos fijos, lo que ayuda a mejorar diversas operaciones.

Como se analiza en los párrafos anteriores, el Departamento Comercial de Inpapel Cía. Ltda., generan un nivel de liquidez y rentabilidad que no puede cubrir los costos de producción, operación e inversión debido a la falta de planificación y gestión financiera; Sin embargo, se puede demostrar que la empresa tiene la liquidez para cubrir sus obligaciones bancarias y crediticias con los sistemas financieros públicos y privados, donde tiene obligaciones contractuales, tales como: la banca privada y la Corporación Financiera Nacional.

Cuando los directivos y empleados de la empresa toman decisiones sobre la gestión de la empresa en general y la gestión financiera en particular, informan periódicamente a sus clientes de las consecuencias de estas acciones. Esta decisión se toma para la unidad y la empresa y son conocidas por cada miembro de la organización, notando la conexión que existe entre el empleado y la unidad. Además, se puede apreciar que se consulta a empleados y trabajadores sobre diversas decisiones a tomar en interés de la empresa, además de ser socializados regularmente en cada unidad de negocio.

Como parte del intercambio de resultados y del proceso de toma de decisiones, los indicadores de gestión son analizados constantemente por departamento, realizados de forma periódica, lo que contribuye a mejorar el nivel de toma de decisiones en las áreas de producción, marketing y ventas. Atención al cliente e innovación, especialmente en el sector financiero. De acuerdo con la investigación que se ha realizado, ya pesar de la falta de una adecuada planificación y operación financiera, es de las encuestas de opinión que las estrategias financieras adoptadas por las distintas partes de la empresa son corporativas; Aplicar estrategias financieras con regularidad en cada departamento. Finalmente, respecto a la toma de decisiones gerenciales, es importante asegurar que el gerente trabaje con los líderes de cada unidad y ellos a su vez con sus



subordinados, asegurando que la información y la idea de resolver el problema sea real y consistente con el desempeño de las funciones del colaborador.

4. Conclusiones

En la empresa Inpapel Cía. Ltda., se puede destacar por diagnósticos situacionales de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, manteniendo en la actualidad una gestión financiera significativa y aceptable, reflejada en liquidez, rentabilidad, previsión de ventas, indicadores financieros, planificación y gestión financiera, entre otros, en diversas economías y finanzas, indicadores en menor medida.

Comunicación entre diferentes jerarquías corporativas, relacionadas con la toma de decisiones de los directivos de Inpapel Cía. Ltda., esto se ha establecido en condiciones aceptables, existen casos en que los funcionarios y empleados son revisados al momento de realizar las acciones, pero también las decisiones no se comunican en tiempo y forma. O, aparentemente, la ignorancia por parte de los compañeros de trabajo hace que cometa algunos errores.

La toma de decisiones a nivel gerencial es el factor decisivo en Inpapel Cía. Ltda., porque el éxito o fracaso del negocio dependerá de él en su conjunto, así como de cada una de sus funciones, es decir, producción, gestión, marketing y principalmente en el sector financiero. La literatura y estudios de campo a través de encuestas aplicadas muestran que las variables que influyen en la toma de decisiones en la formulación de estrategias financieras dentro de la empresa, entre otras variables, incluyen: falta de planificación financiera adecuada, análisis y estudio de estados financieros clave, y niveles de endeudamiento, que afectan la capacidad de pago. 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 Cía. Ltda.

Diagnosticar toda la situación de la empresa y sus áreas financieras, operativa, administrativa y de marketing permite crear y diseñar un conjunto de estrategias financieras que se pueden aplicar a Inpapel Cía. Ltda.



Referencias

- [1] Villegas D, Toro I. Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA1. *Revista MBA EAFIT*. 2010;1:86–101.
- [2] Estupiñan K. Las pymes y los sectores de la economía nacional [master's thesis]. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas; 2015. p. 61.
- [3] Carrión L, Zula J, Castillo L. Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*. 2016;1:82–102.
- [4] Santo D. Factores determinantes en la toma de decisiones de financiamiento a largo plazo en el sector de la construcción en la provincia de Cotopaxi [master's thesis]. Guayaquil: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Maestría en Finanzas; 2019. p. 117.
- [5] Ron R, Sacoto V. Las PYMES ecuatorianas: Su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*. 2017;38(53):1–15.
- [6] Arguello P, Viñan J. El estilo liderazgo autocrático y el desarrollo empresarial: Caso Pymes de Riobamba-Ecuador. *Revista mktDescubre*. 2016;9:26–37.
- [7] Aguilera-Castro A, Ávila-Fajardo P, Solano-Rodríguez J. Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali- Colombia. *Revista Unilibre*. 2016;13(1):102–111.
- [8] Vallejo M, Altamirano F, Arias J. Valores del emprendedor y su efecto en la sostenibilidad en la pymes. *Revista MktDescubre*. 2016;7(6):56–68.
- [9] Contreras E. El concepto de estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica. *Revista Pensamiento & Gestión*. 2013;35:152–181.
- [10] Villarán K. Plan de Negocios, herramientas para evaluar la factibilidad de un negocio. Peru: USAID, Perú Mype Competitiva; 2009.
- [11] Matas A. Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 2018;20(1):38–47.
- [12] Del Cid A, Méndez R, Sandoval F. Investigación: Fundamentos y metodología. México: Pearson Educación; 2011.