



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

LA GESTION FINANCIERA COMO SOPORTE DE LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE PARTES Y PIEZAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

*** Mayra Patricia Bedoya Jara**

Universidad Técnica de Ambato

mp.bedoya@uta.edu.ec

**** Estefanía Alejandra Palomo Urrutia**

Calzalona S.A.

palomo_alejandra@outlook.com

***** Ana Consuelo Córdova Pacheco**

Universidad Técnica de Ambato

anaccordova@uta.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mayra Patricia Bedoya Jara Estefanía Alejandra Palomo Urrutia y Ana Consuelo Córdova Pacheco (2018): "La gestión financiera como soporte de la toma de decisiones de las pymes productoras de partes y piezas de calzado de la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/pymes-productoras-calzado.html>

RESUMEN

La gestión financiera dentro de las PYMES es un fenómeno importante de estudio, ya que, en este caso, nos permite ver de cerca la problemática por la que atraviesan las empresas productoras de partes y piezas de calzado. La incidencia del proceso de toma de decisiones en la gestión financiera para la optimización del uso de los recursos disponibles de las empresas fabricantes de partes y piezas de calzado, permiten determinar las causas de la presentación de una inconsistente información financiera, debido a que no existe un diagnóstico financiero capaz de determinar la raíz del problema, trayendo como efecto la inadecuada toma de decisiones que resulta en pérdidas económicas.

Esta problemática ha restringido la posibilidad de que este tipo de empresas incrementen su producción, mejore los resultados financieros y proporcione información confiable a la gerencia para la toma de decisiones. La población motivo de estudio corresponde a 5 empresas de la Ciudad de Ambato, comercializadoras de partes y piezas de Calzado, en las cuales se ha aplicado una investigación de campo con métodos de observación y encuesta, permitiendo realizar un análisis correlacional y descriptivo.

* Licenciada y Doctora en Contabilidad y Auditoría (Universidad Técnica de Ambato, UTA, Ambato – Ecuador), Diploma Superior en Tributación (Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL, Ambato – Ecuador), Diplomado Superior y Magister en Costos y Gestión Financiera (Universidad Técnica de Ambato, UTA, Ambato – Ecuador); Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA y Directora de Maestrías en la Facultad de Contabilidad y Auditoría, UTA.

** Ingeniera Financiera (Universidad Técnica de Ambato, UTA, Ambato – Ecuador); Colaboradora de la Empresa Calzalona S.A.

*** Ingeniera Comercial (Escuela Politécnica del Ejército, ESPE Latacunga – Ecuador), Magister en Gerencia Financiera Empresarial (Universidad Técnica de Ambato, UTA, Ambato – Ecuador); Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA y Directora de Maestrías en la Facultad de Contabilidad y Auditoría, UTA.

Luego de aplicada la metodología de investigación se determina que al no contar con un modelo de gestión financiera este tipo de empresas se vea perjudicada al momento de tomar decisiones financieras, provocando un bajo desarrollo económico de la misma.

Palabras Clave

GESTIÓN FINANCIERA - PROCESO DE DECISION - TOMA DE DECISIONES - ESTADOS FINANCIEROS - ANÁLISIS FINANCIERO

ABSTRACT

The financial management within the PYMEs is an important phenomenon for study, since it allows us to see closely the problematic that the companies that produce parts and pieces of footwear cross. The impact of the financial management decision-making process for the optimization of the use of the available resources of footwear manufacturers allows us to determine the causes of the presentation of an inconsistent financial information, since it does not exist A financial diagnosis capable of determining the root of the problem, resulting in inadequate decision-making resulting in economic losses. This problem has restricted the possibility of these companies to increase their production, improve financial results and provide reliable information to management for decision making. The study population corresponds to 5 companies in the province of Tungurahua, in which field research has been applied with methods of observation and survey, allowing a correlational and descriptive analysis. After applying the research methodology, it is determined that, since it does not have a financial management model, this type of company is adversely affected when making financial decisions, causing a low economic development of the same.

Keywords

FINANCIAL MANAGEMENT - DECISION PROCESSING - DECISION-MAKING - FINANCIAL STATEMENTS - FINANCIAL ANALYSIS

INTRODUCCIÓN

“La industria del calzado tiene un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización. En el Ecuador existe producción de calzado para montaña, exclusivo de cuero e industrial. La industria se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados” (Pro Ecuador, 2016). Además, entre las provincias donde más se desarrolla esta industria se destacan Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. En el Ecuador se produce aproximadamente 350 mil cueros y pieles en el año, por una parte un segmento de la producción se exporta mientras que por otro la demanda está destinada al mercado interno de marroquinería, confecciones y calzado. Según el punto de vista de (Pro Ecuador, 2016): “La industria del cuero, tiene una trayectoria relevante. El desarrollo del sector curtidor hasta los años 70 mantiene un nivel artesanal pero ante el crecimiento de las ciudades inicia su industrialización. Con las regulaciones de fomento en el año 2009 el sector ha crecido de manera muy importante”.

Es significativo mencionar que el Ecuador llegó a ser uno de los países con mayor producción de cuero y calzado. Esta industria ha crecido extraordinariamente a tal punto que no solo importa sino que también exporta a grandes partes del mundo esto debido a que posee productos de alta calidad con precios accesibles para todos sus consumidores.

“Actualmente a nivel nacional existen 4.500 productores de calzado que atienden al 90% de la demanda en el Ecuador, en total producen 30 millones de pares de zapatos al año. Es un sector que

enfrentó su peor crisis en el 2008” (Acr, 2013). Hoy en día, se reconoce que la única empresa exportadora fuerte y grande en el Ecuador es PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

Ecuador cuenta con un sin número de empresas aparadoras, que se dedican a la fabricación de partes y piezas de calzado, aquí se toma como referencia el periódico (El Comercio, 2013) el cual indica lo siguiente: “Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos”.

Desde hace mucho tiempo, las empresas de calzado han demostrado pertenecer a uno de los sectores económicos más grandes del país, que han ocupado un puesto muy importante en la economía de las familias ecuatorianas. Por lo tanto, para que las empresas tomen decisiones acertadas necesitan de un modelo de gestión financiera adecuado, según (Sánchez, D., 2009): Existen varios modelos de gestión financiera a nivel internacional como la que crea la UCA (Universidad Centroamericana) que es lo más acercado a la realidad ecuatoriana y también modelos creados por otras universidades de Europa y EEUU, pero que son adaptadas a las necesidades de su entorno y de su economía, con la globalización estos modelos se van adaptando de a poco a nuestro ámbito , ya que en nuestro país estamos entrando a un proceso de adaptación de las NIIF (Normas Internacionales Información Financiera), actualmente los modelos financieros que aplicamos en el Ecuador y por ende en la Provincia de Tungurahua es una mezcla de aplicación de normas internacionales y las nacionales que se han basado en las NEC (Normas Ecuatorianas Contabilidad).

Según (El Comercio, 2013): “La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias”. En la actualidad, la producción de calzado ocupa alrededor del 84% de la oferta global, por lo que en el Ecuador, las provincias que se caracterizan por su potencial industrial en la confección de calzado son: Azuay (14%), Pichincha (17%), Guayas (19%) y Tungurahua (50%), siendo su capital Ambato la principal proveedora del producto en este sector, la cual ha ido creciendo desde pequeños negocios hasta grandes empresas.

Aunque Tungurahua es una de las provincias que encabeza la producción de calzado en el país, su ciudad Ambato no cuenta con suficiente infraestructura para la fabricación y comercialización de zapatos. Como lo menciona el Diario (El Telégrafo, 2014): “Según la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), en 2013 se confeccionaron en esta provincia 16 de los 32 millones de pares de zapatos que se expendieron en las 24 provincias ecuatorianas”.

Hoy en día, la Cámara de Calzado de Tungurahua es una organización dedicada en brindar servicios de excelencia y a la vez innovadores con personal altamente calificado y socios comprometidos por medio de alianzas.

Es por ello que a través de esta institución y conjuntamente con sus socios; Plasticaucho Industrial S.A, Gamo’s, Tecnocalza, Lady Rose, Curtiduría Tungurahua, Imporcalza, Pica, Fransani, Gusmar, Vecachi, Liwi, Calzafer, Josheps, Fasia, Importsuelas, Incalsid, Calzado Infante, entre otras; planifican edificar y construir a largo plazo dos centros comerciales que mejoren esta actividad, esto con el propósito de engrandecer la industria del calzado y en beneficio de los productores de calzado en Tungurahua. Existen alrededor de 5 mil fabricantes con renombre nacional en esta provincia, que se encuentran dispersos en diferentes sitios como: Picaihua, Augusto N. Martínez, Cevallos, Quisapincha, Atahualpa y Benítez; entre otros barrios ambateños. “Este sector puede impulsar este tipo de empresas porque creció significativamente desde 2009 (de 600 a 5 mil productores), cuando

el Gobierno Nacional puso en práctica las salvaguardias y el arancel mixto para impulsar la manufactura local de zapatos” (El Telégrafo, 2014).

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Gestión Financiera

Según (Gitman L., 2000), se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias. (Pág. 14)

Además, (Saldivar, A., 1999) dice: “La gestión financiera de las empresas u organizaciones es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera y son una medida de su desempeño”.

Por otra parte, los autores (Gallagher, T. & Andrew, J., 2001, pág. 53) mencionan que: “La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material”.

Por lo tanto, la Gestión Financiera no solo se relaciona directamente con el presupuesto de la empresa sino que también tiene por objetivo mejorar la estabilidad económica en base a una correcta toma de decisiones y conseguir fondos al menor costo posible y con las mejores condiciones de repago.

1.2 Planificación Financiera

Al hablar entonces de esta planeación financiera, (Gitman L., 2000, pág. 97) dice: “La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar, y controlar acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos”. El autor además menciona dos aspectos clave en el proceso de la planeación financiera, que son: 1. Planeación de Efectivo; y 2. Planeación de Utilidades.

Según (Haime, L., 2005, pág. 63) la planeación financiera: “Es la declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión y visión y objetivos en un medio cambiante, a partir de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas”. También menciona que: “Consiste en la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (Haime, L., 2005).

Con la Planeación Financiera, la alta dirección de una empresa podrá ordenar, coordinar y guiar sus acciones a tiempo, es decir, que con bases sólidas, la organización alcanzaría todos los objetivos planteados, además que ocasionaría grandes cambios en la cultura interna y en el mercado de la organización.

1.3 Modelos de Gestión Financiera

Para cumplir con la función de la administración, es necesario conocer los Modelos de Gestión Financiera; (Wordpress, 2008) señala que: “Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”. De igual forma, (Muñiz, L., 2003, pág. 20) dice: “El Modelo de Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Es importante mencionar que para que un modelo de gestión sea eficaz en las organizaciones, debe estar enfocado hacia tres pilares fundamentales que son: 1. Procesos. 2. Personas; y 3. Tecnología. Por lo tanto, un Modelo de Gestión Financiera adecuado para las empresas debe ser flexible, creativo, participativo y sistémico, a la vez que debe ser implementado y ejecutado con eficiencia y eficacia.

Para entender un poco más su concepto (Sánchez, D., 2009) indica que: Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre ha estado presente en estas aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. (Pág. 13)

Así mismo, basándose en los estudios de (Dávalos, N., 1990) comenta lo siguiente: El Modelo de Gestión Financiera es un conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. (Pág. 27)

1.3.1 Tipos de modelos

A continuación se exponen varios Modelos de Gestión Financiera y su aplicación:

❖ Modelo de Gestión por Resultados o Administración por Objetivos

El primer modelo se enfoca específicamente en incrementar la eficiencia por medio de más responsabilidades a los colaboradores de la organización. Para :

Es un sistema dinámico porque integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Tiene un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Caracterizado por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. (Pág. 39)

Aplicación

- 1) Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- 2) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.

- 3) Interrelación de los objetivos de los departamentos.
- 4) Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.
- 5) Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
- 6) Participación activa de la dirección.
- 7) Apoyo constante del personal durante las primeras etapas.

❖ **Modelo de Gestión por Procesos**

El segundo modelo es sometido permanentemente a revisiones ya sea para mejorar sus procesos o para cambiarlos. Según :

El modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente.

También indica que es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Pág. 42)

Aplicación

Se utiliza un mapa de procesos basado en tres categorías:

1. Estratégicos.
2. Operativos; y
3. De apoyo o soporte.

❖ **Modelo de Gestión de la Calidad Total**

El tercer modelo involucra a la calidad como la herramienta que busca una correcta eficiencia y eficacia dentro de la organización y con las actividades que se relaciona. Además, la autora menciona que:

La calidad total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con el objetivo de satisfacer al cliente. Un principio fundamental

de la calidad total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. (Pág. 45)

Aplicación

- 1) "Orientación al cliente."
- 2) "Liderazgo y compromiso de la dirección."
- 3) "Dirección por políticas."
- 4) "Trabajo en equipo."
- 5) "Sistemas de medición y control de objetivos."
- 6) "Mejora continua y reingeniería de procesos."

❖ Modelo Balanced ScoreCard

El cuarto modelo permite que las empresas tengan una perspectiva más amplia con respecto a las decisiones económicas-financieras. dice:

El modelo Balanced Scorecard o también llamado modelo del cuadro de mando integral, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro. Del mismo modo, el BSC es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico u objetivos y trasladarlo a la acción, permite un modelo para que la alta dirección se encuentre informada día a día y en el tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas. (Pág. 47)

Aplicación

- 1) "Definir con claridad la estrategia."
- 2) "Comunicar las estrategias."
- 3) "Establecer y desplegar los objetivos."
- 4) "Fijar el sistema de realimentación estratégica."
- 5) "Definir con claridad la estrategia."

1.4 Toma de Decisiones

Dentro de la organización el tomar decisiones es necesario, ya que de ello dependerá el éxito de la misma, además que beneficiará el futuro del negocio. La profesora (Martínez, P., 2003) indica que: Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al

menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital. (Pág. 234)

A continuación del párrafo anterior, la autora añade que: Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación. (Martínez, P., 2003, pág. 234)

En este punto se toma la idea de (Menguzzato & Renau, 2005) acerca de la toma de decisiones: Abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones. Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. (Pág. 1)

Tomando como referencia a (Martínez, P., 2003, pág. 235) indica que: “La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada”. En definitiva, la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento o toma de medidas, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. Por lo tanto, para contar con una correcta toma de decisiones que mejore la estabilidad económica de la empresa se necesita de un modelo de gestión financiera.

Según (Hitt, M., 2006, pág. 301): “La toma de decisiones es el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas para resolver el problema”. El proceso que se debe seguir un gerente junto con sus colaboradores, para una correcta toma de decisiones, contiene los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación

Para (Martínez, P., 2003, pág. 235): “En la identificación del problema tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?”. Para poder identificar el problema o los problemas que tenga la organización se requiere de una ardua investigación por lo que, se toma en cuenta la idea del autor (Olano, O., 2012, pág. 335) quien menciona lo siguiente: “Investigación (inteligencia) exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtiene, se procesan y se examina en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades”. El pensamiento que tiene (Prawda, J., 2004) acerca de la investigación asociada con la toma de decisiones es: La Toma de decisiones queda, incluida dentro de la Investigación de Operaciones. Esto también es falso puesto que la Investigación de Operaciones es una de las tantas herramientas que existen para la Toma de Decisiones. Otras herramientas pueden ser por ejemplo, las técnicas clásicas que aportan la Ingeniería Industrial, o la Estadística, o el Análisis de decisiones, etc. (Pág. 19) Por medio de la investigación la empresa podrá explorar el entorno en cuanto a las decisiones que se deben tomar con el fin de analizar los problemas y solucionarlos, así se podrá llegar al núcleo de la dificultad y eliminarlo de raíz.

Paso 2: Análisis

“Analizar el problema en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión

a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?” (Martínez, P., 2003, pág. 235). Una vez analizados y detectados todos los problemas, el gerente o encargado de la organización deberá diseñar posibles soluciones o alternativas que favorezcan a la rentabilidad de la empresa, para ello se cita el pensamiento de (Olano, O., 2012, pág. 335) sobre la palabra Diseño: “Esto involucra los procesos para entender el 54 problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad”. Según los autores (Laudon, K. & Laudon, J., 2004) nos mencionan que: Durante el diseño, el individuo genera posibles soluciones para los problemas. Los DSS más pequeños son ideales en esta etapa de la toma de decisiones porque trabajan sobre modelos sencillos, es posible desarrollarlos rápidamente y pueden operar con datos limitados. (Pág. 88) A través del Diseño con respecto a la toma de decisiones, la empresa podrá entender de mejor manera el problema con el objetivo de solucionarlo dependiendo de las circunstancias que exista en la organización y así mejorar las tácticas planteadas en la empresa.

Paso 3: Evaluación

En palabras de (Martínez, P., 2003, pág. 235): “En la evaluación o estudio de opciones o alternativas aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?”. La evaluación o estudio de alternativas se la realiza en base a una dirección estratégica sólida, es por ello que haciendo mención al pensamiento del autor (Fred, D., 2003) nos dice lo siguiente: La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración en la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. (Pág. 5) Para (Cuervo, A., 1995, pág. 52): “La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”. Por lo tanto, por medio de la dirección estratégica la empresa podrá formular e implantar la o las estrategias necesarias para una correcta evaluación con el propósito de explorar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro empresarial, además que con su correcta implementación la organización visualizará las estrategias que necesitará para tener éxito en el mercado.

Paso 4: Selección

“Para seleccionar la mejor opción una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?” (Martínez, P., 2003, pág. 235). Aquí se hará mención a la idea del autor (Olano, O., 2012, pág. 335) que dice: “La Elección es la selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles. Se hace una selección y se implementa”. Además, tomamos el pensamiento de (Laudon, K. & Laudon, J., 2004) acerca de la selección: La selección consiste en elegir entre alternativas de solución. Aquí el encargado de la toma de decisiones podría necesitar un sistema DSS más grande para obtener datos más extensos a partir de varias alternativas y modos complejos, o bien, herramientas de análisis de datos para recabar todos los costos, consecuencia y oportunidades. (Pág. 88) Mediante la selección la organización podrá elegir la mejor alternativa o alternativas para la solución del problema. Aquí la máxima autoridad deberá tomar la iniciativa, en este caso la alta

Gerencia, para resolver conflictos y así se pueda tomar las mejores decisiones tanto internas como externas.

Paso 5: Implementación

(Martínez, P., 2003, pág. 235) menciona que: “Al poner en práctica las medidas tomadas una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?”.

Según (Castañeda, A., 2010) nos habla sobre como la implementación está involucrada en la economía: En la teoría económica, el concepto de implementación toma en cuenta dos niveles de decisiones y sus respectivos objetivos: 1) Un organismo centralizador, en nuestro caso la Comipems, que desea proponer una asignación justa y Pareto-eficiente y que diseña un juego, o mecanismo, para implementarla. 2) Los agentes que están involucrados en el juego y pueden reportar sus verdaderas preferencias, o bien otras, si así lo conviene. Existen varios niveles de implementación pero rebasa a este ejercicio repasar los conceptos de solución de teoría de juego correspondientes a los diferentes tipos. (Pág. 27) El pensamiento de los autores (Laudon, K. & Laudon, J., 2004, pág. 88) nos dicen que: “Durante la implementación de la solución, cuando la decisión se pone en práctica, los gerentes pueden utilizar un sistema que elabore informes de rutina sobre el progreso de una solución específica”. La implementación de la empresa en mención es importante ya que en esta etapa la organización debe ejecutar todas las estrategias anteriormente seleccionadas de una manera correcta con el fin de solucionar el problema, por eso se debe realizar este paso de una manera eficiente y eficaz.

Paso 6: Seguimiento

Para (Martínez, P., 2003): Finalmente evaluamos el resultado, en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados? (Pág. 235) Es importante mencionar que, dentro del proceso para la toma de decisiones en la organización el seguimiento va de la mano con el control, por lo que para (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1979) el control significa: El control como etapa del proceso de planificación genera un proceso en sí mismo. En este sentido el proceso de control usa los productos de las otras dos etapas (formulación e instrumentación de la ejecución) y sus productos son usados por aquellas. Tanto la formulación como la instrumentación de la ejecución definen los criterios y el contenido de las variables que se van a medir durante la etapa de control. Asimismo en ambas etapas se definen las normas que se usarán durante la etapa de control para comparar lo medido y determinar las desviaciones. (Pág. 27) Según el pensamiento de (Heredia, A., 2000) nos menciona que: Para que un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantener bajo control. Un proceso está bajo control si la viabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que podrán en marcha acciones correctivas. (Pág. 43) También, añade que: El primer objetivo para mantener un proceso bajo control es mantener cada variable significativa dentro de los límites establecidos (eliminando las causas especiales de variación); el segundo es implantar un sistema de control apropiado (sensores más bucles de realimentación) que permita seguir la evolución de las variables más significativas. (Heredia, A., 2000, pág. 43) Como etapa final se recomienda un adecuado control del proceso en la toma de decisiones, con ello si se siguen cada

una de las etapas con eficiencia y eficacia se obtendrán mejores resultados al momento de buscar soluciones al problema mediante la implementación de estrategias.

2. METODOLOGÍA

Este estudio se ha centrado en el análisis de la gestión financiera de 5 empresas representativas del sector fabricante de partes y piezas de calzado, empresas que colaboran con los procesos de producción de calzado de lona.

2.1 Enfoque de la Investigación

Siendo el enfoque de la investigación, el camino en la búsqueda de la verdad, como lo dice Cedeño (2208), para esta investigación se lo considera mixto, debido a que será realizada en base a un análisis financiero para el proceso de toma de decisiones así como se determinarán características cualitativas que presenten la problemática de estudio.

El tipo de investigación se define como descriptivo, exploratorio y correlacional, ya que se utilizarán herramientas de análisis, sistematización y clasificación del objeto de estudio. La investigación tuvo una base bibliográfica y documental para detectar, aplicar y profundizar diferentes conceptualizaciones y criterios, además el levantamiento de la información se la realizó en las empresas motivo de estudio, apoyados en técnicas como la observación y la encuesta, permitiendo el levantamiento directo de la información.

La encuesta permitió obtener información para determinar los factores que se consideran para la toma de decisiones, y fue aplicada al Area Financiera de 5 empresas representativas del sector de manufactura de partes de calzado, el cuestionario se diseñó en 10 preguntas con variables como: demografía, aplicación de herramientas financieras y procesos de toma de decisiones.

Adicionalmente se obtuvo datos de fuente secundaria respecto a la participación de las empresas manufactureras de partes de Calzado de la provincia de Tungurahua en el mercado nacional.

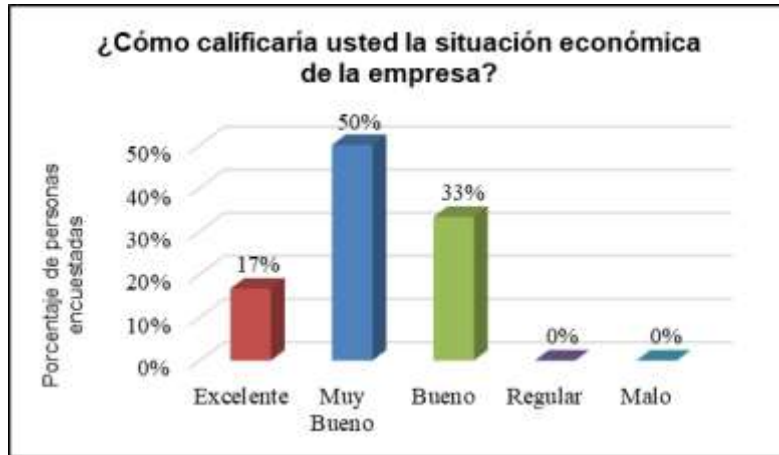
Se aplicó el estadístico t de student, tratándose de una muestra pequeña, que constituye una técnica exclusiva para variables cuantitativas, se procesó la información y se determinó la prueba de significancia. Se utilizó un nivel de confianza del 100% ya que se trabajó con toda la población.

3. RESULTADOS

Entre los principales resultados podemos encontrar que el 50% del personal encuestado consideran que la situación económica de las empresas motivo de investigación como muy buena, recalcando que éstas tiene algunas falencias; de la misma manera el 33% de los encuestados indican que las entidades tienen una buena situación económica, ya que se ha venido desempeñando adecuadamente y el 17% de las personas encuestadas dicen que las empresas son excelentes en el manejo de sus recursos y finanzas.

3.1 Situación económica de las empresas

Gráfico No. 1 Situación Económica



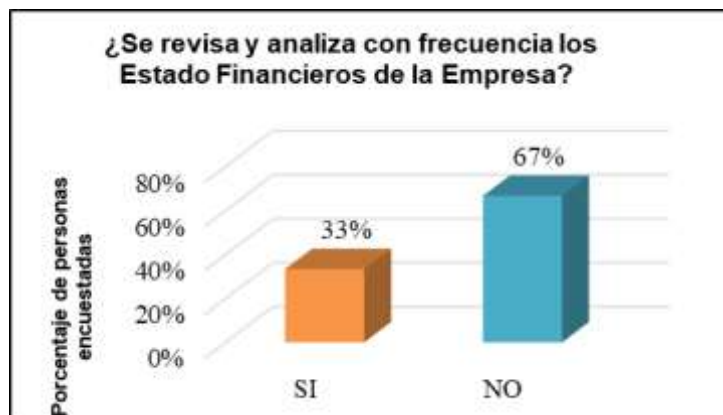
Fuente: Encuesta PYMEs

Así mismo el 100% del personal administrativo encuestado indica que las empresas productoras de partes y piezas de calzado, no cuenta con un modelo de Gestión Financiera, que le facilite la toma de decisiones tanto financieras como administrativas que los lleve a lograr una optimización en el uso de recursos de la empresa.

Respecto a la Revisión y análisis de información financiera dentro de las empresas, el 33% de las personas encuestadas consideran que los estados financieros son revisados y analizados con frecuencia por parte de los directivos pero el 67% mencionan que no son revisados de manera minuciosa como debería ser, ya que la obligación de cumplir con la ley al momento de presentar estados financieros a las entidades de control hace que estos sean necesarios, por lo que analizarlos de manera mensual mejoraría la toma de decisiones dentro de la empresa.

3.2 Revisión de Estados Financieros

Gráfico No. 2 Revisión Estados Financieros



En cuanto a la toma de decisiones financieras, el 17% c **Fuente:** Encuesta PYMEs nencionado que las empresas realizan un análisis previo de ingresos, gastos, excedentes y faltantes de caja, al contrario

que el 83% siendo la mayoría del personal encuestado dice que no se toma en consideración estos factores previo a la toma de decisiones, por lo que un análisis previo encaminaría de mejor manera a la alta gerencia.

De la misma forma el 33% del personal administrativo mencionan que las empresas hacen uso de análisis de indicadores financieros para una mejor toma de decisiones en la organización, mientras que el 67% de los encuestados responden que no, por lo que la empresa carece de información en el momento de la toma de decisiones.

Los colaboradores de estas empresas están de acuerdo en hacer uso de indicadores financieros, puesto que éstos ayudan en su mayoría a la toma de decisiones, por lo que el 100% de las persona encuestadas han dicho que lo indicadores financieros si les permitirán tomar decisiones acertadas en la organización, además, cabe recalcar que su utilización conllevará a obtener mejores beneficios.

3.2 Metas y Objetivos de las Entidades para Toma de Decisiones

Gráfico No. 3 Metas y Objetivos



Fuente: Encuesta PYMEs

Puesto que para las empresas de este tipo el crecer y superarse económicamente es de gran importancia, las metas u objetivos financieros para lograrlo deben ser primordiales así como su cumplimiento, el 83% de las personas encuestadas, dicen que no se proponen metas u objetivos financieros para mejorar el proceso para la toma de decisiones, por otra parte el 17% ha indicado que si lo realizan.

Los resultados al aplicar la distribución t, utilizando una desviación estándar de 5%, es de $t = \pm 2.5705$; por lo tanto al ejecutarlo con los datos obtenidos de la encuesta, el resultado de t para este estudio es de 3,612997371, indicando que la gestión financiera influye significativamente en el

proceso de toma de decisiones de las empresas productoras de partes y piezas de calzado de la Ciudad de Ambato en la Provincia de Tungurahua.

4. CONCLUSIONES

El no contar con un modelo de gestión financiera hace que este tipo de empresas se vea perjudicada al momento de tomar decisiones financieras, provocando un bajo desarrollo económico de tal manera que sus recursos no estén bien distribuidos; una vez analizados los datos recolectados al personal administrativo de la empresa, se puede determinar que la ausencia de este modelo hace que la empresa tome decisiones en base a lo que quiere llegar a ser, mas no tomando en consideración los factores tanto internos como externos que esta tiene, lo que causa que sus metas y objetivos no sean claros.

Es necesario mencionar que para que las decisiones financieras sean acertadas, el uso de indicadores financieros representan un papel muy importante, ya que en base a un análisis en cada uno de ellos la empresa visualizará de mejor manera las posibles deficiencias que pueda tener, cabe recalcar que para ello también es indispensable seguir un proceso para una correcta toma de decisiones en la empresa.

Finalmente, por medio de esta investigación y en base a datos obtenidos se ha concluido que las empresas productoras de partes y piezas de calzado de la Ciudad de Ambato necesitan de un Modelo de Gestión Financiera que le permita tomar decisiones apropiadas a corto y largo plazo, con el fin de corregir y mejorar su forma de tomar decisiones y que estas estén basadas acorde a sus necesidades obteniendo una mejoría en la parte financiera y con ello determinarla también en la parte organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Caltu. (05 de Mayo de 2016). Cámara de Calzado de Tungurahua. Disponible en <http://www.caltuecuador.com/about.html>

Cuervo, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. España: La Mancha.

Dávalos, N. (1990). Administración de Empresas. Corporación de Estudios y Publicaciones.

El Comercio. (2013). Revista Líderes. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>

El Telégrafo. (24 de Junio de 2014). LOS GREMIOS DE ARTESANOS SE ORGANIZAN PARA CUMPLIR ESTE OBJETIVO. Obtenido de Ambato tendrá central de calzado. Disponible en <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/ambato-tendra-central-decalzado>

Fred, D. (2003). Conceptos de la Administración Estratégica. México: Pearson Education.

Gallagher, T. & Andrew, J. (2001). Administración Financiera. Colombia: Prentice Hall Segunda Edición. García, R. (2004). GUÍA DIDÁCTICA PARA EL FACILITADOR: Gestión Estratégica. Disponible en <http://www.cendeisss.sa.cr/cursos/decimasegundaguia.pdf>

- Gitman L. (2000). Administración Financiera. México: Pearson Educación Octava Edición.
- Gitman, L. & Joehnk, M. (2005). Fundamentos de Inversiones. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Haime, L. (2005). Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Heredia, A. (2000). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Hitt, M. (2006). Administración. México: Pearson Education.
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. (1979). La Etapa de Control Del Proceso de Planificación en el Perú. Perú: IICA.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2004). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. México: Pearson Educación.
- Martínez, P. (07 de Noviembre de 2003). La importancia de la toma de decisiones. Disponible en <https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-tomadecisiones.pdf>
- Menguzzato & Renau. (16 de Noviembre de 2005). La toma de decisiones en la empresa. Disponible en <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>
- Muñiz, L. (2003). Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. España: Ediciones Gestión 3era Edición.
- Pro Ecuador. (04 de Mayo de 2016). Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Disponible en <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/ofertaexportable/cuero-y-calzado/>
- Saldivar, A. (1999). Planeación Financiera de la Empresa. México: Trillas.
- Sánchez, D. (2009). Modelo de Gestión Financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A. Disponible en repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2000/1/TM0012.pdf