



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones de la  
empresa Banacali S.A.**

**RUEDA PINEDA LISSETH ESTEFANIA  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TORRES TORO CRISTHIAN EDUARDO  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Planificación financiera como herramienta para la toma de  
decisiones de la empresa Banacali S.A.**

**RUEDA PINEDA LISSETH ESTEFANIA  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TORRES TORO CRISTHIAN EDUARDO  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**Planificación financiera como herramienta para la toma de  
decisiones de la empresa Banacali S.A.**

**RUEDA PINEDA LISSETH ESTEFANIA  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TORRES TORO CRISTHIAN EDUARDO  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**RAMON GUANUCHE RONALD EUGENIO**

**MACHALA  
2024**

# PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA BANACALI S.A.



**Nombre del documento:** ANALISIS DE CASO RUEDA LISSETH - TORRES CRISTHIAN.docx  
**ID del documento:** 009deb70285853c4800b1cfa70bca8980d13aa72  
**Tamaño del documento original:** 1,79 MB  
**Autores:** LISSETH ESTEFANÍA RUEDA PINEDA, CRISTHIAN EDUARDO TORRES TORO

**Depositante:** RONALD EUGENIO RAMON GUANUCHE  
**Fecha de depósito:** 16/2/2025  
**Tipo de carga:** interface  
**fecha de fin de análisis:** 16/2/2025

**Número de palabras:** 15.783  
**Número de caracteres:** 105.987

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Documento de otro usuario</b> #3bb889 El documento proviene de otro grupo 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (104 palabras)
2	<b>tesis.usat.edu.pe</b>   Repositorio de Tesis USAT: Planificación financiera para la toma ... <a href="https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5819">https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5819</a> 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (88 palabras)
3	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b>   La planificación financiera y su incidencia en la rentabilida... <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15613/1/T-UCSG-POS-MFEE-225.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15613/1/T-UCSG-POS-MFEE-225.pdf</a> 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (69 palabras)
4	Estudio de los estilos de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empres... <a href="/var/dspace/bitstream/15000/20640/1/CD_10144.pdf">/var/dspace/bitstream/15000/20640/1/CD_10144.pdf</a> 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (53 palabras)
5	<b>dialnet.unirioja.es</b>   Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las ... <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=127445">https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=127445</a> 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (45 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Documento de otro usuario</b> #431595 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)
2	<b>www.buenastareas.com</b>   Flujograma De Propiedad Planta y Equipos Gratis Ensayos <a href="https://www.buenastareas.com/materias/flujograma-de-propiedad-planta-y-equipos/0">https://www.buenastareas.com/materias/flujograma-de-propiedad-planta-y-equipos/0</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)
3	<b>repositorio.utmachala.edu.ec</b> <a href="http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/20099/1/Trabajo_Titulacion_850.pdf">http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/20099/1/Trabajo_Titulacion_850.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
4	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b>   La planificación financiera y su incidencia en la rentabilida... <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15613">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15613</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
5	<b>hdl.handle.net</b>   Información Consistente para la toma de Decisiones Empresariales <a href="https://hdl.handle.net/10630/19322">https://hdl.handle.net/10630/19322</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

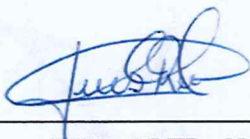
Los que suscriben, RUEDA PINEDA LISSETH ESTEFANIA y TORRES TORO CRISTHIAN EDUARDO, en calidad de autores del siguiente trabajo escrito titulado Planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones de la empresa Banacali S.A., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Los autores declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Los autores como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



RUEDA PINEDA LISSETH ESTEFANIA

0705862027



TORRES TORO CRISTHIAN EDUARDO

0750240004

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios, quien ha sido mi guía y compañía constante, iluminando mi camino e impulsándome a seguir adelante; a mi madre, cuya sabiduría y fortaleza me han enseñado a enfrentar la vida con valentía; a mi padre, cuyo esfuerzo incansable siempre ha trabajado para brindarme lo mejor y a mi hermano, quien es mi orgullo y fuente de inspiración, con un gran porvenir por delante.

**Cristhian Eduardo Torres Toro**

A Marco Ludeña, mi compañero de vida, mi refugio y mi mayor inspiración.

Porque fuiste tú quien, con amor y paciencia infinita, me impulsó a seguir adelante cuando las dudas aparecían en el camino. Tu confianza en mí fue la luz en los momentos difíciles, tu apoyo incondicional la fuerza que me sostuvo, y tu amor el motor que me llevó a cruzar esta meta.

Gracias por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba, por cada palabra de aliento, por cada sacrificio silencioso y por caminar a mi lado en este desafío. Esta tesis es también tuya, porque sin ti, este sueño no sería una realidad.

Con amor y gratitud eterna.

**Liseth Estefania Rueda Pineda**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y apoyado durante el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, agradezco profundamente a mi tutor, el Ing. Ronald Ramón, por su valiosa orientación, dedicación y paciencia a lo largo de este proceso. Su conocimiento, consejos y disposición para ayudarme en cada etapa fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Mi gratitud es infinita hacia mis padres, quienes, con su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante, me han permitido llegar hasta aquí. A ellos les debo mi fortaleza y perseverancia. A mi hermano, Dylan, por ser la inspiración que me motiva a seguirme superando, con la esperanza de ser un buen reflejo y ejemplo para él.

A mi amiga y compañera de titulación, Lisseth Rueda, por su colaboración, apoyo mutuo y compañerismo durante todo este proceso.

Finalmente, a todas mis amistades y personas que son importantes en mi vida, quienes, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este trabajo, ya sea con su apoyo moral, su tiempo, su paciencia o su conocimiento. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

**Cristhian Eduardo Torres Toro**

A Dios, fuente inagotable de fortaleza y guía en cada paso de mi camino. Sin su luz, no habría tenido el valor de retomar mis estudios ni la perseverancia para superar los momentos más difíciles. En sus manos deposité mis miedos, dudas y anhelos, y con su gracia, encontré la fuerza para avanzar.

A mi amado esposo, mi refugio y compañero de vida. Gracias por ser mi pilar inquebrantable, por sostenerme en las adversidades y celebrar conmigo cada pequeño triunfo. Tu amor, paciencia y aliento fueron el viento que impulsó mis velas cuando sentía que no podía más.

A mis hijos, mi mayor inspiración. Su comprensión y cariño me dieron la determinación para perseverar en este camino. Gracias por entender mis ausencias y por ser la razón que me impulsa a superarme cada día.

A mi madre, cuyo amor inagotable y apoyo incondicional fueron esenciales en este proceso. Sus palabras de aliento y su presencia constante me brindaron la tranquilidad y seguridad necesarias para continuar.

A mi padre, por su respaldo y confianza en mis capacidades. Su ejemplo y orientación han sido un pilar en mi vida, recordándome siempre el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi amigo y compañero de tesis, Cristhian Torres, por su compromiso, dedicación y ayuda constante. Gracias por compartir este desafío, por tu esfuerzo inquebrantable y por ser un gran apoyo en cada etapa de este proyecto.

Cada uno de ustedes ha sido una pieza clave en este logro. Esta meta alcanzada es el reflejo de su amor, confianza y acompañamiento incondicional.

**Lisseth Estefania Rueda Pineda**



## **RESUMEN**

La planificación financiera es un proceso clave para que las empresas administren eficientemente sus recursos y alcancen sus objetivos estratégicos. Este estudio examina la planificación financiera en BANACALI S.A., con el propósito de analizar su impacto en la toma de decisiones gerenciales más la descripción técnica del proceso de planificación financiera como medio que facilite su implementación. Mediante un enfoque metodológico mixto, sustentado en un paradigma pragmático y el método inductivo, se identificaron diversas deficiencias en la integración de la planificación financiera con la estrategia empresarial. Aunque la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos estratégicos definidos, estos no están alineados con su gestión financiera. La falta de indicadores de medición dificulta la evaluación de resultados y la corrección de desviaciones. Además, se evidenció un monitoreo deficiente del presupuesto operativo, problemas en la gestión de inventarios y una administración poco estructurada del capital social, lo que impacta en la eficiencia operativa y la toma de decisiones. En conclusión, la planificación financiera en BANACALI S.A. no resulta completamente efectiva debido a la ausencia de herramientas de control y seguimiento. La falta de integración entre la estrategia corporativa y la gestión financiera impide evaluar con precisión el desempeño de la empresa y realizar ajustes oportunos.

**Palabras Claves:** Planificación financiera, presupuesto, toma de decisiones

## **ABSTRACT**

Financial planning is a key process for companies to efficiently manage their resources and achieve their strategic objectives. This study examines financial planning in BANACALI S.A., with the purpose of analyzing its impact on managerial decision-making and designing a methodological guide to facilitate its implementation. Using a mixed methodological approach, based on a pragmatic paradigm and the inductive method, several deficiencies in the integration of financial planning with business strategy were identified. Although the company has a well-defined mission, vision and strategic objectives, these are not aligned with its financial management. The lack of measurement indicators makes it difficult to evaluate results and correct deviations. In addition, there was evidence of deficient monitoring of the operating budget, problems in inventory management and poorly structured administration of equity capital, which impacts operational efficiency and decision making. In conclusion, financial planning at BANACALI S.A. is not completely effective due to the absence of control and follow-up tools. The lack of integration between corporate strategy and financial management prevents the company's performance from being accurately evaluated and timely adjustments from being made.

**Keywords:** Financial planning, budgeting, decision making

## ÍNDICE

<b>PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA BANACALI S.A .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>Generalidades del objeto de estudio.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definición y contextualización del objeto de estudio.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1 Árbol de Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Hechos de interés.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 Planificación Financiera .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1 Objetivo General .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA – EPISTEMOLÓGICA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Descripción del enfoque epistemológico de referencia.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.1 Paradigma de la investigación .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Evolución de la Planificación Financiera.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Bases teóricas de la investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1 Planificación financiera.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.1 Plan Estratégico.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1.1.1 Formulación de la estrategia.....</b>	<b>24</b>
<b>Misión.....</b>	<b>24</b>
<b>Visión .....</b>	<b>25</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>26</b>
<b>Estrategias .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1.2 Implementación de la estrategia.....</b>	<b>27</b>
<b>Políticas Contables .....</b>	<b>28</b>
<b>Estados Financieros .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1.3 Evaluación de la estrategia .....</b>	<b>29</b>
<b>Evaluación del desempeño.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2 Planeación Operativa .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2.1 Presupuestos .....</b>	<b>31</b>

Presupuesto Operacional.....	32
Presupuesto de Caja.....	33
Presupuesto de Capital.....	33
2.2 Toma de Decisiones.....	34
2.2.1 Decisión de Inversión.....	35
2.2.1.1 Activos.....	35
Efectivo y equivalentes de efectivo.....	36
Inventario.....	37
Propiedad, planta y equipo.....	38
2.2.2 Decisión de Financiamiento.....	38
2.2.2.1 Pasivos.....	39
Préstamos.....	40
Costo de Capital.....	41
2.2.3 Decisión de Dividendos.....	41
2.2.3.1 Patrimonio.....	42
Capital Social.....	43
Utilidades Acumuladas.....	43
CAPITULO III.....	44
3.1 Diseño o tradición de investigación seleccionada.....	44
3.1.1 Enfoque Mixto.....	45
3.1.2 Paradigma Pragmático.....	45
3.1.3 Método Inductivo.....	46
3.1.4 Tipo de Investigación Descriptiva.....	46
3.1.5 Diseño No Experimental.....	46
3.1.6 Técnicas.....	46
Entrevista.....	46
Observación.....	47
3.1.7 Instrumentos.....	47
Guía de Entrevista.....	47
Guía de Observación.....	47
3.2 Proceso de recolección de datos en la investigación.....	47
3.3 Sistema de categorización en el análisis de los datos.....	48
CAPITULO IV.....	49
4. Resultado de la investigación.....	49
4.1 Descripción y argumentación teórica de resultados.....	49

<b>Entrevista</b> .....	<b>49</b>
<b>Guía de Observación</b> .....	<b>55</b>
<b>Discusión</b> .....	<b>56</b>
<b>Entrevista</b> .....	<b>56</b>
<b>Análisis de un Modelo de Planificación Financiera</b> .....	<b>58</b>
<b>4.2 Conclusiones</b> .....	<b>63</b>
<b>4.3 Recomendaciones</b> .....	<b>63</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>49</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>50</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>51</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 7</b> .....	<b>53</b>
<b>Tabla 8</b> .....	<b>54</b>

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1</b> .....	<b>14</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>22</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>48</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>55</b>
<b>Figura 5</b> .....	<b>58</b>
<b>Figura 6</b> .....	<b>58</b>
<b>Figura 7</b> .....	<b>59</b>
<b>Figura 8:</b> .....	<b>60</b>
<b>Figura 9</b> .....	<b>60</b>
<b>Figura 10</b> .....	<b>61</b>
<b>Figura 11</b> .....	<b>61</b>
<b>Figura 12</b> .....	<b>61</b>
<b>Figura 13</b> .....	<b>62</b>

# **PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA BANACALI S.A**

## **INTRODUCCION**

La planificación financiera como su nombre lo indica es la elaboración de un plan el cual va a permitir a las empresas poder manejar y controlar los recursos obtenidos, para poder lograr el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. Esta herramienta ayuda a tomar decisiones de manera informada, permitiendo así a las empresas encontrarse preparadas para los cambios del mercado. Se puede realizar tanto para empresas como para las personas y así tener un mayor control de los recursos.

Según Valle Núñez (2020) en su trabajo “La planificación financiera: una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales”, muchas empresas exhiben una planificación financiera limitada. Sin embargo, estas empresas tienden a establecer metas a corto plazo, suele faltarles obtener una imagen para establecer los objetivos financieros a largo plazo. Este fenómeno ocurre en gran cantidad y aumenta entre los empresarios en la etapa inicial de su negocio.

Una de las bases para lograr el éxito en una empresa es la planificación exhaustiva, los estudios han confirmado su importancia. En particular, cuando se comienza una empresa con una planificación adecuada preexistente en comparación con aquella que no tiene un plan, el rendimiento es significativamente mayor. En este sentido, una deficiente planificación financiera puede generar desequilibrios en la gestión económica, afectando la liquidez y dificultando la toma de decisiones estratégicas (Ordoñez Ordoñez y otros, 2021).

El problema del presente estudio nace de la deficiente aplicación de un plan financiero que guie la toma de decisiones estratégicas. La importancia de contar con una planificación financiera sólida, se centra tanto en lo interno de la empresa como también en la parte externa, de esta manera las empresas pueden adaptarse a cambios y posicionarse en un mercado altamente competitivo.

El propósito de esta investigación es analizar la planificación financiera a partir de sus fundamentos conceptuales, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa BANACALI S.A. A través de este estudio, se busca identificar estrategias y

herramientas que contribuyan a una gestión más eficiente de los recursos, permitiendo así optimizar el desempeño organizacional y fortalecer la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno empresarial.

Para hacer frente a la citada problemática, se siguió un enfoque de metodología mixto ya que se llevó a cabo un análisis detallado de la planificación organizacional de BANACALI S.A, y a la vez, al personal administrativo se les realizó entrevistas para determinar sus percepciones sobre la planificación financiera. Esta metodología fue clave para poder entender como realizan la toma de decisiones empresariales.

Los resultados del presente estudio se enfocan en encontrar deficiencias en la planificación financiera de la empresa BANACALI S.A, se estima que las acciones aporten de manera optima para mejorar la eficiencia, estructurar a la empresa para que se encuentre apta a cualquier situación del entorno económica, otorgando una base sólida de información para la correcta y oportuna toma de decisiones.

El estudio de caso contara con la siguiente estructura:

**Capítulo I**, Generalidades del objeto de estudio, la descripción y la contextualización del objeto de estudio; se presentan los antecedentes de investigación para encontrar los vacíos y brechas con el conocimiento actual. Se presenta un objetivo general y dos específicos. Los objetivos van a estar alineados con el problema de la investigación.

**Capítulo II**, Este capítulo se centra en la fundamentación teórico-epistemológica del estudio, en este sentido, se describe el enfoque epistemológico, el paradigma de investigación y se da un recorrido del objeto de estudio, es decir desde sus orígenes hasta el momento del presente estudio. A su vez, se exponen las bases teóricas del estudio, se conceptualizan las variables, dimensiones e indicadores en base a autores y fuentes científicas pertinentes.

**Capítulo III**, se explica el proceso metodológico del estudio, primero se detalla la selección del diseño, el proceso de recolección de datos, el cual depende de la técnica que se va a utilizar.

**Capítulo IV**, se exponen los resultados del estudio de caso, se relaciona con los conceptos teóricos. Las conclusiones se redactan con base a los objetivos del estudio, las relaciones se las elabora conforme a las conclusiones.

# **CAPITULO I**

## **Generalidades del objeto de estudio**

### **1.1 Definición y contextualización del objeto de estudio**

La planificación financiera es el procedimiento que ayuda a las empresas a ordenar y administrar los recursos, garantizando así su estabilidad. En otras palabras, es donde se definen los objetivos, metas, establecer estrategias, la elaboración de presupuestos y la comprensión de los estados financieros para de esta forma tomar una decisión acertada. Estas decisiones son de suma importancia ya que se escoge que estrategia se van a implementar dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa.

La investigación de (Yeo y otros, 2023), publicada en el artículo publicado en la revista *Journal of Financial Services Marketing*, una publicación internacional de Springer Nature, Alemania, “La planificación financiera es la función administrativa clave significa asegurar una estructura organizada que permite a una unidad empresarial manejar recursos financieros y cumplir los objetivos estratégicos”.

La planificación financiera es clave para asegurar la estabilidad y una expansión organizacional. La capacidad de poder estructurar procesos, para de esta manera cumplir con los objetivos planteados, un control adecuado de los ingresos y gastos va a generar una optimización de los recursos, pues de esta manera se asegura utilizar los recursos solo en compras necesarias o previamente presupuestada. La planificación se puede implementar ya sea una empresa grande, mediana o pequeña, esta debe de estar estructurada conforme a los recursos de cada una.

De acuerdo al estudio realizado por (Paredes Chacín, 2017) en el ámbito empresarial, la planificación financiera se establece en varios componentes fundamentales que aseguran su efectividad. Dichos componentes son los siguientes, primero, la misión establece las metas y la estructura del negocio. Segundo, los objetivos fijan metas específicas que guían la toma de decisiones para la actividad empresarial, luego, las estrategias vinculan la empresa con el futuro y aseguran el alcance de los objetivos. Finalmente, las políticas son los principios de la general financiera que guía a los administradores en sus decisiones y en la formación del



pensamiento de los mismos. El artículo científico se realizó en empresas cementeras en el Estado Zulia, Venezuela.

De acuerdo a lo señalado por (Pérez & Pérez Sisa, 2016), en un estudio realizado en Ecuador, indica que la planificación financiera tiene la finalidad de reducir riesgos y aprovechar las oportunidades y recursos financieros, apoyando la toma de decisiones en distintos niveles y contribuyendo a la proyección estratégica. A través de este proceso, las empresas intentan prever y construir el futuro deseado, identificando y gestionando los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

La fase de planificación financiera implica la elaboración de un presupuesto que revisa los gastos previstos y organiza dos componentes clave: el presupuesto de ingresos, basado en proyecciones y tarifas vigentes, y el presupuesto de gastos, planificado según los POAS (Plan operativo anual) revisados y ciertos criterios y supuestos administrativos. La gestión financiera, abordada de manera sistemática y metódica, es esencial para apoyar la toma de decisiones, permitiendo realizar distintos tipos de análisis dentro de la organización, esta investigación fue llevada a cabo en Ecuador (Ayobi Ocampo, 2017).

El presupuesto es una parte fundamental dentro de la planificación financiera, proporciona una guía detallada sobre los ingresos y gastos de un periodo. A partir de este análisis sobre el tema de la planificación financiera, se pueden determinar varios aspectos clave que demuestran su importancia tanto en el ámbito empresarial. La planificación financiera es esencial para asegurar una estabilidad económica, optimizar la asignación de recursos y adaptarse a los cambios del entorno. Este proceso involucra diversas fases y elementos fundamentales que garantizan su efectividad.

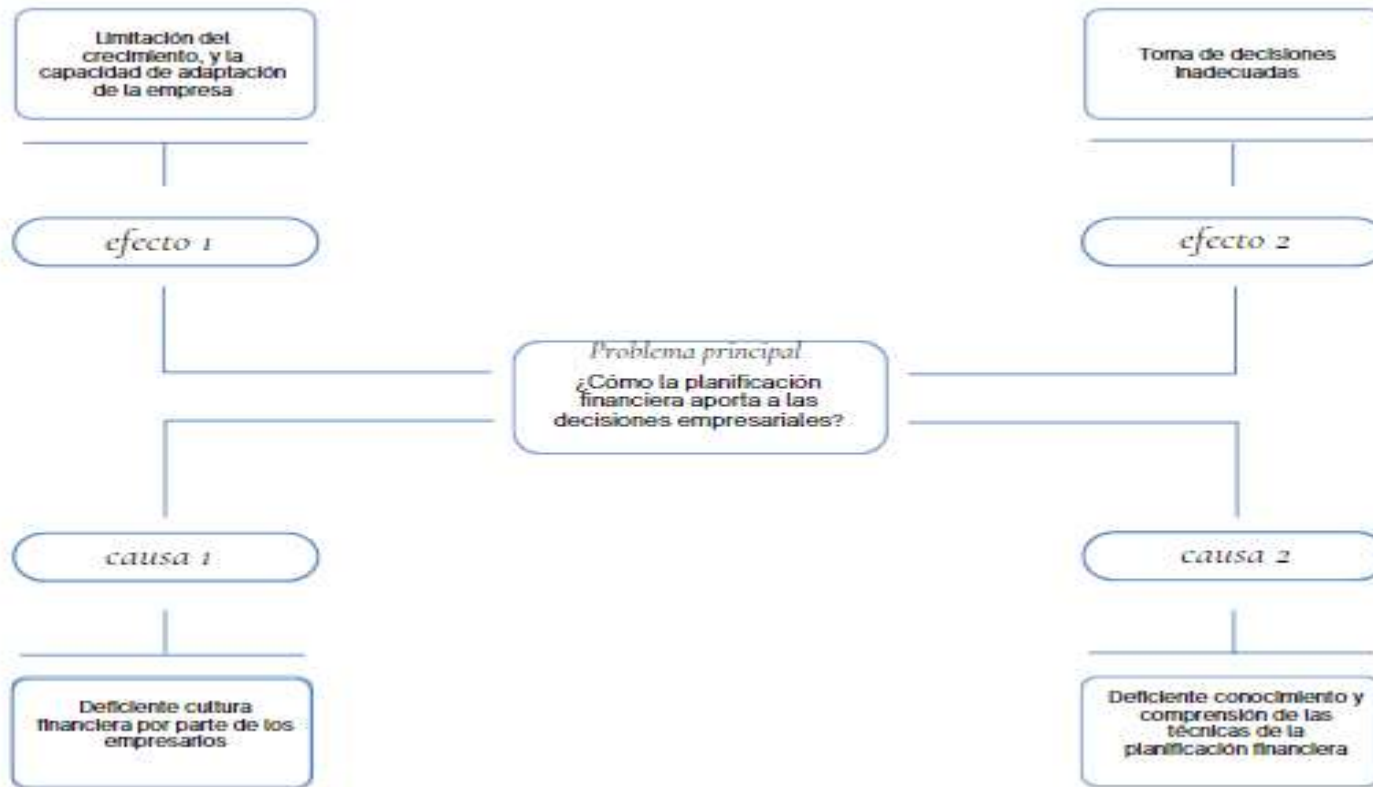
Dentro de la empresa BANACALI S.A, se puede observar una notable deficiencia en la planificación financiera, un factor que impacta negativamente en las decisiones empresariales. Esta problemática se debe, en gran medida, a una insuficiente cultura financiera entre los empresarios de la organización. La falta de conocimientos y habilidades financieras adecuadas conduce a decisiones poco informadas, que a su vez limitan tanto el crecimiento como la capacidad de adaptación de la empresa en un entorno de negocios dinámico y competitivo.

Otra causa significativa que incide negativamente en la gestión empresarial es la deficiente comprensión de las técnicas de planificación financiera. Cuando esta problemática se presenta dentro de una empresa, se traduce en una toma de decisiones inadecuada, afectando directamente su desarrollo. La falta de una estructura financiera sólida conlleva a una menor capacidad para gestionar recursos, prever necesidades y afrontar imprevistos.

### 1.1.1 Árbol de Problema

Figura 1

Árbol de problema



*Nota.* Identificación del problema, causas y efectos

## **1.2 Hechos de interés**

### **1.2.1 Planificación Financiera**

Como lo menciona (Martínez Gonzalo, 2016) en sus Tesis Doctoral enfocado al “Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España” teniendo como objetivo construir un modelo de gestión financiera que permita, a partir de la simulación de distintas alternativas de optimización y gestión de las NOF (Necesidades Operativas de Fondos), la toma de decisiones por parte de la Dirección para corregir una situación de ausencia de liquidez, teniendo en cuenta el efecto de dichas alternativas sobre la solvencia, la liquidez, la rentabilidad y el valor de una empresa. El trabajo realizado fue realizado mediante hojas de cálculo en Excel.

Concluyendo sobre el modelo de gestión financiera basado en la optimización de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) proporciona una herramienta eficaz para dimensionar adecuadamente el Fondo de Maniobra. Esto no solo facilita la evaluación de diversas fuentes de financiación, tanto sin coste como con coste explícito, sino que también asegura que dichas fuentes se apoyen en la garantía de las operaciones del ciclo de explotación de la empresa y la transformación de activos realizables en liquidez disponible.

Este trabajo se relaciona estrechamente con la variable a investigar, lo cual lo convierte en una fuente valiosa para la implementación de modelos financieros que mejoren la toma de decisiones estratégicas en la gestión de liquidez. Además, subraya la importancia de utilizar herramientas prácticas, como hojas de cálculo en Excel, para simular distintos escenarios de optimización de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF). Esta perspectiva concreta y aplicable proporciona una base sólida que puede ser replicada y adaptada en el presente estudio.

En función de lo expuesto, por (Navarro Guevara, 2023) con el tema “Planificación financiera para la toma de decisiones de inversión y su efecto en la rentabilidad de la empresa agua y servicios y derivados s.a.c. en la ciudad de Chiclayo del 2016, 2017 y 2018” realizado en el nivel de Sudamérica, se planteó diseñar un plan financiero para mejorar la toma de

decisiones de inversión y la rentabilidad de la empresa Agua Y Servicios Y Derivados S.A.C. en la ciudad de Chiclayo.

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, de diseño no experimental y forma longitudinal retrospectivo. Se usó como técnica la entrevista, y la observación. Para finalizar el autor concluye sobre la importancia de una planificación financiera efectiva. La empresa, a pesar de mostrar apalancamiento financiero con recursos propios, no mantiene un control adecuado de los préstamos, lo que minimiza su endeudamiento con el sistema financiero bancario, pero genera incertidumbre sobre la exactitud de su información contable debido a la falta de registros ordenados y actualizados.

Según lo mencionado en la tesis, se observa una clara similitud entre la variable a investigar en dicho estudio y la que se aborda en el presente trabajo. Esta afinidad permite identificar y adoptar la metodología utilizada en la tesis, la cual resulta adecuada y pertinente para los objetivos. La metodología descriptiva aplicada en el estudio, que incluye el uso de cuestionarios y técnicas de recolección de datos, ofrece una base sólida para estructurar nuestro enfoque investigativo.

Conforme a lo expresado por (Castro Chango, 2020) respecto al tema “La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Bluecorp S.A. año 2022”, es un estudio realizado en Guayaquil, Ecuador. Se estableció como objetivo general realizar el análisis financiero de la empresa Bluecorp S.A. de los períodos 2010 al 2019, que sirva como base para diseñar la Planeación Financiera año 2022 de la misma. La cual, permita mejorar la rentabilidad, a través de estrategias elaboradas mediante un Balanced Scorecard, que facilite un adecuado control y la correcta toma de decisiones, utilizando una investigación descriptiva, el método analítico-sintético, comparativo, inductivo-deductivo, histórico-lógico y bibliográfico.

A partir de la lectura se llegó a la conclusión. El texto analiza los resultados financieros positivos logrados por una empresa a través de la planificación financiera, incluido el aumento de la rentabilidad y la liquidez para el año 2022. También destaca la falta de una estructura administrativa sistemática y una planificación financiera dentro de la empresa, lo que genera desafíos en la toma de decisiones y la liquidez.

De acuerdo con lo mencionado en el trabajo de investigación, se considera que este estudio ofrece un fundamento sólido para esta investigación sobre la planificación financiera. El análisis destaca la importancia crucial de una planificación financiera adecuada para mantener la salud y estabilidad de una empresa. Además, la investigación subraya que una planificación financiera bien estructurada proporciona datos esenciales que apoyan la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a la empresa anticiparse a posibles desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

### **1.2.2 TOMA DE DECISIONES**

En la tesis doctoral realizada por (Martínez Jara, 2019) con el tema “Información Consistente para la Toma de Decisiones Empresariales” este trabajo fue realizado en Málaga, España. Teniendo como objetivo, Proponer un modelo de datos consistentes provenientes de los social media y aplicarlo en un modelo de toma de decisiones, se puede constatar una metodología de trabajo tanto cuantitativa como cualitativa, utilizando técnicas de análisis multicriterio.

Al final el autor concluye, la creciente necesidad de herramientas que mejoren la toma de decisiones en el contexto de la Sociedad de la Información. Se desarrollan modelos y índices que permiten evaluar datos y opiniones de manera precisa, ayudando a las empresas a entender mejor las experiencias de los usuarios y tomar decisiones más informadas. Estos aportes contribuyen a la comprensión de las dinámicas actuales y ofrecen nuevas perspectivas para la evaluación y gestión de la información empresarial.

El estudio profundiza en los factores clave que afectan la toma de decisiones empresariales, destacando la importancia de un análisis detallado en la era digital. Estos resultados son relevantes para el presente trabajo, que explora la toma de decisiones en ambientes corporativos. La metodología utilizada, que incluye tanto análisis cuantitativos como cualitativos, proporciona un marco sólido para investigar.

Como lo menciona (Lassoued y otros, 2020) en su trabajo de investigación realizado en Emiratos Árabes Unidos cuyo tema fue “The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University” que traduciéndolo al español sería El impacto del empoderamiento directivo en las habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones: el caso de la Universidad de Abu Dhabi, este trabajo

tuvo como objetivo examinar el impacto del empoderamiento administrativo en la mejora de las habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones entre los empleados.

La investigación utilizó un cuestionario estructurado distribuido a personal administrativo de la Universidad de Abu Dhabi, con un análisis estadístico. El autor concluye el estudio revela que el nivel de implementación del empoderamiento administrativo en la Universidad de Abu Dhabi es promedio, lo cual puede atribuirse a factores como la injusticia percibida en el sistema de promoción, la limitada participación en la toma de decisiones y los salarios bajos. Las dimensiones del empoderamiento administrativo con mayor prevalencia fueron la delegación de autoridad, la formación, la comunicación efectiva y la motivación de los empleados.

En el trabajo de investigación expuesta se investigaron factores cruciales que inciden en la toma de decisiones empresariales. Estos hallazgos son relevantes para el presente trabajo, que se enfoca en la variable toma de decisiones estratégicas en entornos empresariales. La metodología empleada, que incluyó un cuestionario estructurado y análisis estadístico detallado, proporciona un marco metodológico sólido que puede aplicarse para explorar cómo el empoderamiento y otras variables afectan la toma de decisiones corporativas de manera efectiva.

En la tesis de (Amaya Sánchez, 2022) realizada en Sudamérica con el tema “Liderazgo y toma de decisiones en las pymes de Manizales” que tiene como objetivo establecer la relación del tipo de liderazgo de los gerentes de las pymes de Manizales con el tipo de toma de decisiones. El enfoque de la investigación es de tipo mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, debido a que pretende utilizar conocimientos y saberes para la resolución práctica de problemas aplicados en el contexto de la administración.

La investigación concluye que los gerentes de las pymes del sector servicios en Manizales exhiben predominantemente comportamientos asociados al liderazgo transformacional, destacando la estimulación intelectual y la motivación inspiradora. Sin embargo, también se identifican elementos de liderazgo transaccional, estos líderes, proactivos y centrados en la innovación y el desarrollo, buscan superar las expectativas y elevar los estándares éticos y morales.

De acuerdo con lo mencionado en la tesis, proporciona una base sólida para la segunda variable de investigación, “Toma de decisiones”. Se destaca que la forma de liderazgo ejercida por el gerente influye significativamente en la toma de decisiones, considerando la existencia de diversos estilos de liderazgo, cada uno con un enfoque distinto para establecer decisiones estratégicas. Esta investigación, de tipo mixto, ofrece un aporte valioso para la presente investigación al permitir identificar adecuadamente a los responsables de la toma de decisiones.

A su vez (Toalombo Ainaguano, 2023) en relación con su tema “Herramientas de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las empresas” realizado en la ciudad de Ambato, Ecuador. Tiene como objetivo diseñar una herramienta de información contable y financiera para el mejoramiento de la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. En la investigación, los métodos cualitativos se utilizan para identificar avances en herramientas de información contable, mientras que los elementos cuantitativos aseguran la claridad y representatividad numérica de los resultados.

Al finalizar el autor concluye que un proceso estructurado y basado en fases contribuirá significativamente a mejorar la toma de decisiones financieras y administrativas. Este enfoque asegura la disponibilidad de información sólida y precisa, reflejando fielmente la situación real de la institución. Esto facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas, fundamentales para el desarrollo y la estabilidad de la cooperativa en el largo plazo.

Conforme al trabajo de investigación expuesto, se puede identificar una relación con la variable del presente estudio, resaltando la importancia de ejecutar una toma de decisiones efectiva para reflejar la situación real de la entidad. La metodología aplicada es importante, utilizando un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, empleando encuestas y revisiones de resultados para obtener datos representativos y precisos.

Según lo expuesto por (Cunalata Naranjo, 2020) en su trabajo titulación con el tema “Estudio de los estilos de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas (pymes) manufactureras del sector gráfico, en la ciudad de Quito” a fin de Determinar los diferentes estilos aplicados en la toma de decisiones en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector Gráfico de la ciudad de Quito. Los datos primarios fueron obtenidos por medio de



la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes de las PYMES del sector gráfico de la provincia de Pichincha.

La investigación revela que los gerentes de las pymes del sector gráfico en Quito predominan en el estilo de toma de decisiones racional, utilizando un enfoque lógico y sistemático, aunque también recurren a estilos dependientes e intuitivos según la situación. La adaptación de los estilos de decisión está influenciada por la experiencia y la formación académica, con gerentes más jóvenes utilizando herramientas lógicas más frecuentemente y gerentes más experimentados consultando a expertos.

Este trabajo de titulación es relevante porque se relaciona directamente con el tema en estudio, subrayando la importancia de la toma de decisiones en las empresas. La necesidad de investigar y aplicar procedimientos adecuados para una toma de decisiones efectiva es crucial. Además, el estudio demuestra que el pensamiento y enfoque del gerente pueden influir significativamente en las decisiones, destacando la relevancia de un liderazgo informado y estratégico en el ámbito empresarial.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Examinar la planificación financiera, a través de las bases conceptuales, con el fin de buscar la optimización de la toma de decisiones gerenciales en la empresa BANACALI S.A.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Examinar la planificación financiera de la empresa BANACALI S.A.
- Analizar la toma de decisiones de la empresa BANACALI S.A.
- Describir un proceso claro y estructurada para los procedimientos de planificación financiera para la empresa.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA – EPISTEMOLÓGICA DEL ESTUDIO**

#### **2.1 Descripción del enfoque epistemológico de referencia**

##### **2.1.1 Paradigma de la investigación**

El presente estudio adopta un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos, lo que permite una comprensión más integral del fenómeno investigado. Se enmarca dentro del paradigma pragmático, el cual enfatiza la utilidad de los métodos y la conexión entre la epistemología, la metodología y la práctica investigativa. Bajo esta perspectiva, se emplea el método inductivo, permitiendo que los hallazgos emerjan a partir del análisis de la información recolectada.

La investigación se desarrolla con un diseño descriptivo y no experimental, es decir, no se manipulan variables, sino que se analizan los fenómenos en su contexto natural. Para la recolección de datos, se utilizan técnicas de entrevistas y observación, implementadas mediante guías de entrevista y de observación como instrumentos principales.

## 2.1.2 Evolución de la Planificación Financiera

Figura 2

Línea de tiempo



**Nota.** La línea de tiempo muestra las definiciones clave de la planificación financiera, destacando su evolución

## 2.2 Bases teóricas de la investigación

### 2.2.1 Planificación financiera

La planificación financiera es el proceso por el cual una organización define sus objetivos y establece las estrategias, programas y procedimientos que se requieren para alcanzar esos objetivos. El proceso es esencial para cualquier entidad debido a que confiere un considerable control de la situación financiera a la organización. Le permite a la organización detectar las deficiencias en este ámbito dentro de la empresa y, por lo tanto, indica nexos de conexión en los procesos: áreas que no están realizando lo suficientemente bien y que requieren mejoras en los procesos existentes (Ramírez Casco y otros, 2021).

La planificación financiera es esencial para las operaciones de una empresa, proporcionando dirección, coordinación y supervisión de las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos organizacionales. Este proceso implica establecer metas financieras específicas y desarrollar estrategias para alcanzarlas. Incluye la identificación de diversas fuentes de financiamiento, la gestión eficaz del flujo de efectivo, la evaluación y gestión de riesgos, así como la implementación de planes diseñados para asegurar la estabilidad financiera a largo plazo y promover el crecimiento continuo de la empresa (Rojas Quispe & Alanya Nuñez, 2023).

La planificación financiera es un proceso esencial que permite a las organizaciones establecer sus objetivos económicos y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Este proceso proporciona control sobre la situación financiera, identifica áreas de mejora y gestiona eficientemente el flujo de efectivo y los riesgos. Además, facilita la anticipación de desafíos financieros y la creación de planes detallados y personalizados para enfrentarlos, asegurando así la estabilidad y el crecimiento sostenible de la entidad a largo plazo.

### **2.2.1.1 Plan Estratégico**

La planificación estratégica es una herramienta crítica en el campo administrativo. Trata de un uso sistemático y racional de las empresas que la utilizan como medio para mejorar la toma de decisiones como parte de la administración. Hay cuatro dimensiones que se utilizan en este caso. Estos son la planeación, organización, dirección y control. La planificación estratégica se aplica en todas las organizaciones en un esfuerzo por mantener o mejorar la eficacia y la eficiencia operativa (Ore y otros, 2020).

El plan estratégico también se lo puede usar en marketing, se trata de un plan mediante el cual una empresa es colocada en una posición en el mercado al aumentar sus ventas a través de ciertos efectos dirigidos al cliente y al consumidor. El plan se centra en la creación de productos innovadores que puedan satisfacer las necesidades del mercado. Implica la creación de un equipo de vendedores con el fin de atraer a un número específico de nuevos vendedores y se define por lo que supongo tendrá éxito, incluida la buena calidad de los productos, el servicio al cliente estricto y las quejas (Izquierdo Morán y otros, 2020).

La planificación estratégica es un factor clave de la administración de empresas y es ampliamente aceptada debido a los resultados comprobados de mejora de la calidad de las

decisiones. La planificación estratégica es un proceso organizado que abarca la planeación, la organización, la dirección y el control de la organización, persigue la eficiencia y eficacia operacional. En mercadotecnia, la planificación es una herramienta de posicionamiento de la nueva empresa en el mercado, se realizan ventas adicionales mediante promoción y productos nuevos.

#### **2.2.1.1.1 Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia es el proceso mediante el cual una organización define sus planes de acción a partir del análisis interno y externo, considerando los factores que pueden influir en su desempeño. Este proceso permite a la empresa identificar oportunidades, corregir acciones y adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes del entorno. Además, facilita la toma de decisiones orientadas al cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales, asegurando una gestión proactiva y sostenible a largo plazo (Estrada Granja, 2024).

Formular la estrategia implica la determinación de las principales decisiones y cómo interactúan entre sí para lograr los objetivos organizacionales. Para su implementación eficiente es necesario desarrollar acciones tácticas que permitirán que esto se implemente de manera realmente efectiva y se integran con la misión y visión corporativa, protegiéndolos; entonces la organización podrá cumplir con precisión, cohesión y adaptabilidad las tareas y oportunidades del entorno (Levy, 2020).

En síntesis, la formulación de estrategias es un proceso sistemático que parte del establecimiento de la misión y la visión de la organización y culmina en la elección de actividades clave que lograrán la aspiración prevista en dicha misión. Considera los puntos fuertes de los recursos internos y la debilidad de la competencia de mercado, y establece cuál es la competitividad; qué se ofrece en cuanto a productos y servicios; qué productos no se ofrecen; a qué segmento mercado se atienden; qué canal se utiliza para distribuir; qué canal no se utiliza, pero los clientes prefieren; quién está comprando el producto.

#### **Misión**

La misión de una organización es una declaración concisa que define su propósito fundamental y la razón por la cual existe. Esta declaración proporciona una guía clara y

coherente sobre los objetivos centrales que la organización busca alcanzar a través de sus actividades y decisiones. Es el punto de partida que orienta la dirección estratégica y el comportamiento de todos los agentes dentro de la empresa, asegurando que se alineen con los valores fundamentales y las metas establecidas para lograr un impacto positivo y sostenible en su entorno (De la Varga Salto y otros, 2023).

La misión de una organización es una declaración clave que describe su propósito esencial y a quién están dirigidas sus actividades comerciales. Es un componente crucial en la planificación estratégica, proporcionando una guía clara sobre los objetivos que la empresa se propone alcanzar. Esta declaración define la razón de ser de la organización y establece la dirección para todas sus acciones y decisiones, asegurando que estén alineadas con sus valores y metas fundamentales (Matias Orrala, 2024).

La misión de una organización es una declaración breve que define su propósito esencial y razón de ser. Sirve como guía para orientar todas las actividades y decisiones de la empresa, asegurando que se alineen con sus valores y objetivos fundamentales. Esta declaración es crucial para la planificación estratégica, ya que establece la dirección que la organización debe seguir para lograr un impacto positivo y sostenible en su entorno.

## **Visión**

La visión de una organización expresa las aspiraciones de la administración para el futuro, delineando el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la empresa. Una visión estratégica clara y bien comunicada es esencial para motivar y comprometer al personal, asegurando que todos estén alineados y trabajen en conjunto hacia los objetivos establecidos. Esta declaración proporciona una imagen inspiradora del destino deseado, guiando las acciones y decisiones necesarias para alcanzar ese futuro (Cedeño Pinoargote y otros, 2019).

La visión institucional o empresarial es la proyección estratégica que orienta el rumbo de una organización, definiendo sus objetivos y propósitos a corto, mediano y largo plazo. Representa un pilar fundamental de la identidad corporativa, ya que establece una dirección clara que motiva y cohesiona al equipo humano en todos los niveles de la empresa. Además, permite alinear esfuerzos y recursos hacia un futuro definido, fortaleciendo la cultura organizacional y la competitividad en el mercado (Alvarez Indacochea y otros, 2022).

La visión de una organización es una declaración que describe sus aspiraciones futuras y traza la dirección estratégica a largo plazo. Una visión bien definida y comunicada es clave para motivar y comprometer al personal, alineando sus esfuerzos hacia los objetivos comunes. Esta declaración inspiradora proporciona una imagen del futuro deseado, guiando las acciones y decisiones para alcanzarlo, y fomenta un sentido de pertenencia y propósito entre empleados y directivos.

### **Objetivos**

Los objetivos estratégicos marcan el rumbo del proceso, organizan ciertas acciones para avanzar en esa dirección, proporcionan un esquema de compromiso para los responsables, determinan la asignación de recursos y facilitan el surgimiento de sinergias en la interacción de los factores anteriores: deben depender de los recursos y factores existentes la toma en cuenta las deficiencias, restricciones y demandas sociales en este momento (Rojas Hernández y otros, 2021).

Una vez ya establecida la misión y visión universitaria delimitada, en la siguiente etapa se establecen los objetivos, los cuales marcarán hacia dónde va la empresa (Aguilar Barojas, 2022), cómo se logrará, el plazo de logro en la formación y administración de la empresa. Los objetivos estratégicos establecen la meta y el plazo a lograrlos sin definir cómo se obtendría. Su impacto influye en la dirección general y la existencia de la entidad (Almeida Meza, 2024).

Los objetivos estratégicos definen la dirección y organizan las acciones necesarias para alcanzar metas específicas, proporcionando un marco para el compromiso de los responsables y la asignación de recursos. Deben alinearse con los recursos disponibles y considerar las carencias, obstáculos y demandas actuales. Estos objetivos establecen qué se quiere lograr y el plazo para alcanzar los resultados, influyendo en la dirección general y viabilidad de la organización, sin detallar los métodos para lograrlo.

### **Estrategias**

Es el conjunto de decisiones y acciones planificadas y ejecutadas por las organizaciones con el propósito de alcanzar de manera eficiente los objetivos establecidos, optimizando al máximo sus recursos. Además, permite a las empresas no solo atender las demandas de sus

clientes y diferenciarse de la competencia, sino también responder de forma proactiva a las transformaciones del mercado, así como a los cambios económicos, políticos y sociales, garantizando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Monserrat y otros, 2020).

La estrategia no es un plan fijo, sino un proceso dinámico de integración de recursos y coordinadas de actividad a través del tiempo y el espacio que se utilizan para alcanzar metas deseadas. Responde en los entornos competitivos y en las distintas propuestas y reacciones de los diversos entes involucrados en los logros de largo plazo de la organización: cambio y desarrollo continuos de la vida de la empresa (Ochoa Quirola y otros, 2022).

La estrategia es un conjunto de acciones y decisiones planificadas que orientan a una organización hacia el logro de sus objetivos en un entorno cambiante e incierto. Implica la coordinación efectiva de recursos y esfuerzos para establecer una dirección clara que permita responder a las demandas del mercado, adaptarse a los desafíos del entorno y diferenciarse de la competencia. Más allá de ser un plan estático, la estrategia es un proceso dinámico que garantiza la sostenibilidad y competitividad de la organización a largo plazo, considerando las condiciones económicas, sociales y políticas que puedan influir en su desarrollo.

#### **2.1.1.2 Implementación de la estrategia**

La implementación de la estrategia, se puede observar que se lleva a “la puesta en práctica de las decisiones estratégicas previamente planeadas, con los costos sustanciales y la incertidumbre de los resultados”. Lo cual, se hace sobre la base de la evaluación y la predicción de los resultados que afectan el sentido de la estrategia y la rentabilidad futura de la empresa (Dligach y otros, 2023).

La implementación de una estrategia abarca la ejecución de las actividades diseñadas para lograr los objetivos propuestos. En este sentido, es fundamental reconocer y considerar las diferencias que puedan existir en el nivel local y cultural, como mantener altos niveles y prácticas unificadas globalmente. Es imperativo influir en lo local a través de iniciativas específicas que garanticen su efectividad y uniformidad a nivel mundial (Suárez Rodríguez & Yance Acurio, 2020).

La implementación de la estrategia implica ejecutar las decisiones estratégicas previamente planificadas, lo que puede implicar altos costos y cierta incertidumbre respecto a los



resultados. Este proceso requiere una evaluación cuidadosa de los resultados previstos y su impacto en la dirección y rentabilidad futura de la organización. Además, es esencial adaptar las acciones a las diferencias locales y culturales, manteniendo al mismo tiempo los estándares y políticas globales, para asegurar la efectividad y coherencia de la estrategia a nivel mundial.

### **Políticas Contables**

Las políticas contables comprenden un conjunto de principios, normas y procesos adoptados por las empresas para gestionar la preparación y presentación de sus estados financieros. Estas políticas aseguran consistencia, claridad y precisión en el tratamiento de las transacciones contables, y suelen alinearse con estándares internacionales como las NIIF. Además, reflejan la interpretación y enfoque estratégico de la organización hacia su modelo de negocio, proporcionando información confiable que respalda decisiones estratégicas y operativas (Cuervo Pesca & Peña Rivera, 2020).

Las políticas contables son directrices establecidas por las empresas para gestionar el tratamiento, registro y presentación de la información financiera, garantizando que esta cumpla con los estándares internacionales, como las NIIF. Estas políticas son aplicadas de manera uniforme en todas las áreas de la organización y sirven como guía para ejecutar las actividades financieras con claridad y coherencia, adaptándose a cambios en la normativa o a nuevas necesidades internas (Escobar Borja, 2020).

Las políticas contables son lineamientos establecidos por las empresas para regular la preparación, registro y presentación de su información financiera, asegurando que esta sea consistente, clara y conforme a normativas internacionales como las NIIF. Estas políticas permiten reflejar de manera precisa la realidad económica de la organización y son fundamentales para garantizar transparencia, confiabilidad y uniformidad en la gestión contable, sirviendo de base para una adecuada toma de decisiones estratégicas y operativas.

### **Estados Financieros**

Los estados financieros son documentos que presentan de manera organizada y clara la situación económica y los resultados de operación de una empresa en un periodo específico. Son fundamentales para la toma de decisiones, ya que ofrecen datos sobre aspectos como la

liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia en la gestión de recursos. Basados en principios contables y normas como las NIIF, estos informes aseguran transparencia y consistencia, permitiendo a los interesados analizar el desempeño financiero de forma confiable y comprensible (Espinoza Cume, 2020).

Los estados financieros son reportes que presentan un resumen detallado y estructurado de las operaciones contables, económicas y financieras de una empresa al cierre de un periodo. Su objetivo principal es reflejar de manera clara y precisa la situación económica, los resultados operativos y los cambios en el flujo de efectivo, proporcionando información útil para la toma de decisiones estratégicas. Estos documentos, que deben elaborarse con datos actualizados y confiables (Cangalaya Duran, 2020).

Los estados financieros son informes estructurados que reflejan la situación económica, los resultados operativos y los cambios en el flujo de efectivo de una empresa durante un período específico. Constituyen una herramienta esencial para la toma de decisiones, ya que ofrecen una visión clara y precisa del desempeño financiero y permiten evaluar aspectos clave como la liquidez, rentabilidad y solvencia.

### **2.1.1.3 Evaluación de la estrategia**

La evaluación de la estrategia en una organización implica un análisis detallado de cómo los objetivos estratégicos impactan tanto en los intereses colectivos como individuales de los distintos grupos de interés. Este proceso de evaluación permite a las organizaciones ajustar sus estrategias para maximizar beneficios, asegurar la sostenibilidad y mejorar la alineación con las expectativas. Esta evaluación es crucial para identificar áreas de mejora, asegurar la relevancia y efectividad de las estrategias implementadas y garantizar que las metas organizacionales se cumplan de manera eficiente y equitativa (Sukier y otros, 2020).

La evaluación de la estrategia implica establecer un esquema de control para cada acción del Plan Rector, monitoreando su avance a través de reuniones programadas y una matriz de seguimiento. Se realiza mediante indicadores de productividad, rentabilidad, retorno al productor y participación en el mercado meta, permitiendo cuantificar el impacto de las acciones estratégicas y mejorar la competitividad de la organización (Alvarado Martínez y otros, 2021).

La evaluación de la estrategia en una organización consiste en analizar cómo los objetivos estratégicos afectan a los diferentes grupos de interés, tanto a nivel colectivo como individual. Este proceso permite ajustar las estrategias para maximizar beneficios y asegurar la sostenibilidad, mejorando la alineación con las expectativas. Es fundamental para identificar áreas de mejora, asegurar la efectividad de las estrategias y cumplir las metas organizacionales de manera eficiente y equitativa, utilizando indicadores de productividad, rentabilidad y participación en el mercado para monitorear y mejorar la competitividad.

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso integral que permite medir y analizar el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización, considerando tanto los resultados financieros como el desarrollo del talento humano. Este proceso no solo se enfoca en el cumplimiento de objetivos empresariales relacionados con la productividad y la rentabilidad, sino que también abarca aspectos como el aprendizaje, las competencias, la satisfacción laboral y el aporte individual al crecimiento organizacional. Su correcta implementación facilita la toma de decisiones estratégicas, optimiza la gestión del capital humano y contribuye a la mejora continua de la empresa (Canossa Montes de Oca, 2021).

La evaluación del desempeño es un proceso estructurado que permite medir y analizar el rendimiento de los individuos dentro de una organización, considerando criterios específicos que reflejan tanto sus capacidades como su desempeño en la práctica. En el ámbito educativo, este procedimiento se orienta a valorar la efectividad docente a partir de parámetros previamente establecidos, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora (Mar Cornelio & Bron Fonseca, 2021).

La evaluación del desempeño estratégico es esencial para medir la eficacia organizacional comparando los resultados esperados con los reales. Este proceso implica revisar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y el progreso hacia los objetivos, tanto a largo plazo como anuales. Incluye medir el desempeño real, compararlo con estándares establecidos y tomar medidas correctivas si es necesario, asegurando que las actividades y resultados se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

### **2.1.2 Planeación Operativa**

El plan operativo tiene como objetivo dirigir la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, transformando los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto permite al equipo directivo orientar el cambio anual hacia una visión clara de los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la estrategia general de la organización (Vásquez Campos, 2022).

El plan operativo es el núcleo del plan de negocios, centrado en la implementación de las estrategias y acciones requeridas para lograr los objetivos establecidos. Este plan abarca una planificación detallada de las tareas, los recursos necesarios, los plazos y los responsables de cada actividad. Al proporcionar una guía clara y específica, el plan operativo facilita una ejecución efectiva y coordinada de las actividades diarias, alineándolas con la visión estratégica de la organización (Baldovino Lozano, 2023).

El plan operativo se enfoca en convertir los objetivos institucionales en metas claras y medibles a corto plazo, guiando el uso eficiente de los recursos disponibles. Facilita la conexión entre la gestión diaria y la estrategia general de la organización, orientando el cambio hacia los objetivos prioritarios. Este plan incluye una planificación detallada de tareas, recursos, plazos y responsabilidades, asegurando una ejecución coordinada y efectiva de las actividades diarias alineadas con la visión estratégica de la organización.

#### **2.1.2.1 Presupuestos**

Un presupuesto es una herramienta contable y de apoyo usada por una empresa empresarial para planificar y monitorear sus finanzas y actividades operativas. Un presupuesto es, en cambio, en un plan o modelo de funcionamiento que contiene objetivos y metas financieras a corto y largo plazo. los presupuestos se utilizan a la dirección para evitar y gestionar recursos de manera efectiva, guiando las acciones hacia la satisfacción del cliente y el éxito en el mercado (Vargas Hernandez & Casas Cardenaz, 2019).

El presupuesto es una herramienta de gestión financiera que se crea para proyectar los ingresos, los gastos y las inversiones de la empresa hechos dentro de varios horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo. La planificación de este tipo permite evaluar la efectividad de las estrategias y tácticas propuestas que se implementan para lograr los objetivos empresariales ya desarrollados y establecidos, lo que le proporciona un marco para

la toma de decisiones informadas y eficaz control de los recursos financieros (Carrillo Punina y otros, 2022).

Un presupuesto es una herramienta clave para la planificación y control financiero en las empresas, estableciendo metas y objetivos financieros a corto y largo plazo. Actúa como un plan detallado que guía la asignación de recursos, permitiendo a la gerencia anticipar necesidades y gestionar eficazmente los ingresos y gastos. Además, facilita la evaluación del desempeño de estrategias y tácticas, y proporciona un marco para la toma de decisiones y el control de los recursos financieros.

### **Presupuesto Operacional**

El presupuesto operacional es definido por los autores (Requelme & Rivas, 2021) como un conjunto integrado de presupuestos que incorporan diferentes áreas funcionales de una empresa: “producción, ventas, mano de obra directa, compras, inventario, costos de ventas y gastos fijos e imprevistos”. Tales presupuestos reflejan de manera más desglosada las expectativas de ingresos y gastos según el principio de acumulación. Por lo tanto, la dirección puede prever y controlar la provisión de recursos necesarios para alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos. Por lo tanto, una empresa no tiene sentido sin los presupuestos de gestión.

El presupuesto operativo es una herramienta financiera que permite planificar y asignar recursos para todas las actividades operativas de una empresa. Este presupuesto se refleja en el estado de resultados presupuestado, proporcionando una proyección detallada de ingresos y gastos operacionales, y facilitando el control y evaluación del desempeño económico de las operaciones cotidianas de la organización (Rojas Sáenz & Sánchez García, 2021).

El presupuesto operativo es un conjunto de presupuestos interrelacionados que abarca distintas áreas funcionales de una empresa, como producción, ventas y costos. Este presupuesto proyecta ingresos y gastos basados en el principio de devengo, permitiendo a la dirección anticipar y gestionar los recursos necesarios para alcanzar objetivos específicos de rentabilidad. Facilita la planificación y control de las actividades operativas, proveyendo una visión detallada del desempeño económico de las operaciones diarias y ayudando en la asignación eficiente de recursos para lograr los objetivos financieros y operativos.

## **Presupuesto de Caja**

El presupuesto de caja es un instrumento financiero que prevé la cantidad de dinero en efectivo disponible en cada mes del periodo presupuestario. Adicionalmente, además de ofrecer la información sobre la caja excedente de la empresa, el presupuesto describe opciones de reducción de deuda, fuentes de financiamiento a corto plazo o redistribución a otras áreas posibles. Finalmente, si es necesario anticipar el déficit de la fluidez, este aspecto del presupuesto de preparación es beneficioso para planificar actividades financieras a corto plazo para cubrir la diferencia (González del Foyo y otros, 2020).

El presupuesto de caja es una herramienta clave en la planificación financiera de una empresa, utilizada para proyectar los flujos de efectivo entrantes y salientes durante un período determinado. Su propósito principal es anticipar la disponibilidad de liquidez, permitiendo a la organización asegurar el cumplimiento de sus obligaciones financieras y optimizar la gestión de sus recursos (Dominguez Norabuena & Espinoza Rivera, 2021).

El presupuesto de caja es una herramienta fundamental para la gestión financiera que proyecta la disponibilidad de efectivo mes a mes. Permite a las empresas anticipar excedentes, facilitando la reducción de deudas o la planificación de inversiones, y prever déficits, lo que ayuda a diseñar estrategias de financiamiento para mantener la liquidez necesaria. También es crucial para gestionar riesgos asociados con la cadena de suministro, al identificar fuentes y usos de fondos y preparar reservas para enfrentar posibles interrupciones o retrasos en la producción.

## **Presupuesto de Capital**

El presupuesto de capital es un método utilizado para evaluar la viabilidad de proyectos o inversiones a largo plazo que una empresa planea realizar, con la expectativa de generar beneficios durante más de un año. Este tipo de presupuesto es crucial para la sostenibilidad organizacional, ya que influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y solvente a lo largo del tiempo (Dwiharto & Kurniasih, 2023).

El presupuesto de capital, también llamado evaluación de inversiones, es un método de planificación utilizado por las organizaciones para determinar la viabilidad y conveniencia de inversiones a largo plazo. Estas inversiones pueden incluir la compra de nueva maquinaria,

la sustitución de equipos, la construcción de nuevas instalaciones, etc. Este proceso es fundamental para planificar inversiones significativas o gastos de capital. El presupuesto de capital es un proceso complejo, ya que implica tomar decisiones sobre la inversión de recursos actuales con la esperanza de obtener beneficios en el futuro, a pesar de la incertidumbre inherente (Vasudha & Venkata Krishna, 2024).

El presupuesto de capital es una herramienta crucial para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión a largo plazo, como la adquisición de maquinaria o la construcción de nuevas instalaciones. Este tipo de presupuesto ayuda a las empresas a tomar decisiones estratégicas al prever los beneficios futuros que estas inversiones pueden generar. Es fundamental para la sostenibilidad organizacional, ya que permite planificar gastos de capital significativos y asegura que los recursos se utilicen de manera efectiva para mantener la competitividad y solvencia a largo plazo, a pesar de la incertidumbre que pueda existir.

## **2.2 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones en el ámbito financiero empresarial es un proceso estratégico que se divide en tres categorías principales: decisiones de inversión, que involucran la asignación de recursos a proyectos y activos para generar beneficios futuros; decisiones de financiación, que se centran en obtener los fondos necesarios para sustentar las inversiones y operaciones, y decisiones de dividendos, que determinan la distribución de las utilidades entre los accionistas y la reinversión en la empresa (García Serna, 2009).

La toma de decisiones gerenciales es un proceso integral que comienza con la identificación de un problema y culmina con su resolución mediante la evaluación de diversas alternativas y la ejecución de la opción seleccionada. Este proceso requiere que el responsable evalúe detalladamente todas las posibles soluciones, seleccione la más adecuada y se comprometa plenamente con su ejecución exitosa. La toma de decisiones implica una comprensión profunda del impacto de la elección y un compromiso total para asegurar su implementación efectiva (Estrada Dominguez, 2024).

La toma de decisiones financieras en las empresas abarca tres áreas clave: inversión, financiación y dividendos. Las decisiones de inversión se enfocan en asignar recursos a proyectos que prometen beneficios futuros; las decisiones de financiación buscan obtener los fondos necesarios para estas inversiones y operaciones; y las decisiones de dividendos

determinan cómo se distribuyen las utilidades entre los accionistas o se reinvierten en la empresa. Este proceso integral de toma de decisiones gerenciales también requiere identificar problemas, evaluar alternativas y ejecutar la opción elegida, asegurando una implementación efectiva y un impacto positivo en la organización.

### **2.2.1 Decisión de Inversión**

Las decisiones de inversión son fundamentales para los gestores financieros, ya que determinan la composición y la combinación de los tipos de activos que conforman el lado izquierdo del balance general. Estas decisiones implican la gestión del efectivo y de los activos fijos, con el objetivo de mantener niveles óptimos de activos circulantes. Los gestores deben evaluar qué activos fijos adquirir, así como determinar cuándo modificar o reemplazar los existentes. Estas decisiones influyen directamente en el éxito de la organización y son cruciales para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos (Vázquez Vidal, 2023).

Las decisiones de inversión se refieren a las opciones que tienen las empresas al decidir cómo invertir su capital. Estas decisiones buscan optimizar la operatividad de la empresa o financiar sus actividades, con el objetivo de generar beneficios económicos a futuro. Es crucial que estas inversiones, tanto reales como financieras, se gestionen adecuadamente para maximizar su rentabilidad y mantener un control efectivo sobre los recursos invertidos (De La Hoz Suárez y otros, 2020).

Las decisiones de inversión son esenciales para los gestores financieros, ya que afectan directamente la estructura de activos en el balance general de una empresa. Estas decisiones involucran la selección y gestión de activos fijos y circulantes, buscando optimizar el uso del efectivo y mejorar la eficiencia operativa. Los gestores deben decidir qué activos adquirir o reemplazar para alinear las inversiones con los objetivos estratégicos de la organización. La correcta administración de estas inversiones es crucial para maximizar la rentabilidad y asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

#### **2.2.1.1 Activos**

Un activo es un recurso económico, controlado por una entidad, resultado de eventos pasados, el cual otorga la posibilidad de generar beneficios económicos futuros, y es controlado por la entidad, es decir, tiene el poder de utilizarlo y arrebatárselo a otros su



capacidad de obtener beneficios de ellos. Incluyen derechos sobre el efectivo, bienes y servicios o el uso de activos propios como la propiedad intelectual, los cuales son necesarios para la estabilidad y crecimiento de la entidad (NIIF para PYMES, 2019).

Un activo es un recurso controlado por una entidad que posee un valor medible en términos físicos y monetarios, con el propósito de generar beneficios económicos futuros. Su reconocimiento contable se fundamenta en la capacidad de proporcionar valor y utilidad a la entidad que lo posee. Según los estándares internacionales de contabilidad, un activo debe estar bajo el control de la entidad y representar una expectativa razonable de beneficios económicos en el futuro (Rodríguez Rodríguez y otros, 2023).

Un activo es un recurso económico que una entidad controla debido a eventos previos y que tiene el potencial de generar beneficios económicos futuros. El control de un activo implica que la entidad tiene la capacidad exclusiva de usarlo y obtener esos beneficios, mientras que otros no pueden hacerlo sin su permiso. Los activos pueden ser tangibles, como maquinaria y bienes, o intangibles, como derechos de propiedad intelectual y cuentas por cobrar. La correcta gestión de estos activos es crucial para asegurar la estabilidad y el crecimiento financiero de la entidad.

### **Efectivo y equivalentes de efectivo**

La Norma Internacional de Contabilidad 7 menciona que, efectivo: como un activo financiero de corto plazo o inversión, es decir, altamente líquido que se mantenga con fines de cumplir una obligación de pago a corto plazo en lugar de para inversiones propias, y es poco probable que cambie su valor. Usualmente esto significa que tiene un plazo de vencimiento de poco más de tres meses desde la adquisición. No obstante, se excluyen de los equivalentes al efectivo las inversiones en patrimonios, a menos que hayan sido adquiridas poco antes de vencimiento y, específicamente, tenga una fecha de rescate designada.

El efectivo y sus equivalentes son componentes del activo circulante de una empresa, caracterizados por su alta liquidez y capacidad de ser utilizados para cumplir con obligaciones inmediatas. Estos incluyen dinero en curso legal, cuentas corrientes o de ahorro, cheques e inversiones en bancos con vencimiento inferior a 30 días. Estos activos no solo facilitan el intercambio de bienes y servicios al actuar como medio de cambio, sino que

también sirven como medida de precios y medio para acumular riqueza y ganancias (Altamirano Herrera, 2021).

El efectivo y sus equivalentes son activos altamente líquidos que las empresas utilizan para cumplir con obligaciones a corto plazo, en lugar de para inversiones. Según la Norma Internacional de Contabilidad 7, para que una inversión se considere equivalente al efectivo, debe poder convertirse rápidamente en una cantidad fija de efectivo con un riesgo mínimo de cambio en su valor. Esto generalmente aplica a inversiones con vencimiento de tres meses o menos. Además, el efectivo y sus equivalentes, como el dinero en efectivo, cuentas bancarias y cheques, son esenciales para el funcionamiento diario de una empresa, facilitando pagos inmediatos y gestionando la liquidez.

### **Inventario**

En las entidades mercantiles, los inventarios están compuestos por aquellos bienes que, como parte de la buena jornada comercial, están destinados a ser vendidos: deben estar debidamente identificados y clasificados en función de sus características y claramente ubicados en el almacén. Esta clasificación permite una buena administración y, por consiguiente, toma de decisiones, para respaldar la atención oportuna de los consumidores finales (Suárez Mena, 2020).

Los inventarios son activos destinados a ser vendidos en el curso de las operaciones normales de la empresa, a convertirse en productos terminados o productos en curso de producción con la intención de ser convertido en un artículo terminado o ser consumido en la producción, o ser materiales o suministros para ser consumidos en el curso de la producción de bienes para proporcionar servicios. Su costo incluye: el precio de la compra, los costos relacionados con la compra en el caso de adquisiciones y la conversión. También incluye otros costos necesarios para que los activos estén en condiciones para usarse o venderse (Cutti y otros, 2022).

Los inventarios son bienes o materiales que una empresa posee con el propósito de venderlos dentro de sus actividades regulares, emplearlos en la producción para su futura comercialización o utilizarlos como insumos esenciales en procesos de fabricación o servicios. Una adecuada gestión de los inventarios es fundamental para atender las necesidades de los clientes y garantizar la eficiencia en las operaciones de la organización.

## **Propiedad, planta y equipo**

La Norma Internacional de Contabilidad 16 nos proporciona la siguiente definición: activos tangibles que una entidad posee para usar en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendar a terceros o para propósitos administrativos. Son activos desarrollados y no adquiridos por una entidad para vender o arrendar en sus actividades ordinarias. Hay previsto que se utilicen durante más de un periodo contable. Estos elementos son: edificios, maquinaria, vehículos y mobiliario y constituyen la base de los recursos utilizados por la entidad a largo plazo.

Según Flores Cedeño, (2023), los define como un conjunto de activos tangibles que una empresa adquiere, posee y utiliza en su operación normal para la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para fines administrativos. Estos activos son duraderos y se espera que sean utilizados por la empresa durante un periodo económico prolongado, generalmente superior a un año. La categoría de PP&E incluye activos como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, vehículos, herramientas e instalaciones de producción, todos ellos esenciales para las operaciones de la empresa y para la generación de ingresos y creación de valor a largo plazo.

Las propiedades, planta y equipo (PP&E) son activos tangibles que una empresa utiliza para llevar a cabo sus actividades operativas, tales como la producción de bienes, la prestación de servicios, el arrendamiento a terceros o para fines administrativos. Estos activos están destinados a ser utilizados por más de un periodo contable y abarcan elementos como edificios, maquinaria y vehículos. Estos activos, que incluyen desde terrenos hasta equipos de producción, son fundamentales para la operación continua de la empresa y su capacidad de generar ingresos y valor a largo plazo.

### **2.2.2 Decisión de Financiamiento**

La decisión de financiamiento se refiere a la determinación de la estructura financiera de una empresa, la cual está compuesta por diversas decisiones relacionadas con el uso de deuda a corto y largo plazo, así como el capital propio. Esta decisión implica la elección de las fuentes de fondos necesarias para financiar las inversiones, determinando así la mezcla de recursos internos y externos a emplear. Los recursos internos pueden incluir ganancias retenidas y

capital aportado por los propietarios, mientras que los externos abarcan la deuda y las emisiones de acciones en los mercados públicos (Agung y otros, 2021).

La decisión de financiamiento es un aspecto crucial de la gestión financiera que se centra en determinar el origen de los fondos utilizados para adquirir los activos de la empresa. Esta decisión implica elegir entre dos tipos principales de capital: el capital externo, que incluye préstamos bancarios y bonos, y el capital propio, compuesto por utilidades retenidas y acciones. Las empresas suelen preferir inicialmente el financiamiento con capital interno; sin embargo, cuando estos recursos no son suficientes, recurren a fuentes de financiamiento externas (Triani & Tarmidi, 2019).

La decisión de financiamiento se refiere a cómo una empresa estructura sus fuentes de fondos para financiar sus activos y operaciones. Esto implica elegir entre utilizar recursos internos, como ganancias retenidas y capital de los propietarios, y recursos externos, como préstamos o emisiones de acciones. La elección entre estos tipos de financiamiento determina la combinación de deuda y capital propio que la empresa usará, afectando su estabilidad financiera y capacidad de inversión. A menudo, las empresas prefieren comenzar con financiamiento interno y recurren al externo cuando es necesario para cubrir sus necesidades de capital adicionales.

### **2.2.2.1 Pasivos**

Los pasivos representan las obligaciones financieras y compromisos que una entidad asume, incluyendo deudas y responsabilidades con terceros. En un contexto organizacional, este concepto también abarca el compromiso de la empresa con sus empleados y la comunidad, asegurando la equidad en la compensación y promoviendo la inclusión en los equipos de gestión. Además, implica la responsabilidad social como parte de su estructura, integrando iniciativas que favorezcan un entorno laboral justo y sostenible (Geba & Bifaretti, 2022).

Los pasivos son obligaciones actuales que exigen a una entidad actuar de una manera específica. Para cumplir con estas obligaciones, la entidad puede tener que sacrificar efectivo o sus equivalentes, transferir activos, prestar servicios, sustituir la obligación por otra o convertirla en patrimonio. Estas obligaciones pueden ser tanto de naturaleza legal como implícita, y son esenciales para evaluar la salud financiera de la entidad (Nuñez Julca & Nuñez Cabrera, 2022).

Los pasivos son las deudas u obligaciones financieras que una empresa debe cumplir. Estas responsabilidades pueden derivar de acuerdos legales formales o de expectativas creadas por prácticas anteriores y políticas adoptadas. Para saldar estas obligaciones, la empresa puede tener que pagar dinero, transferir bienes, ofrecer servicios, sustituir la obligación por otra o incluso convertirla en capital. La gestión efectiva de los pasivos es crucial para mantener la estabilidad económica y asegurar que la empresa pueda cumplir con sus compromisos financieros.

### **Préstamos**

Los préstamos son acuerdos contractuales entre un prestamista y un prestatario que permiten acceder a una suma de dinero con la obligación de devolverla según términos acordados. Los préstamos a corto plazo deben ser reembolsados en un plazo máximo de un año y suelen implicar un mayor riesgo debido a la rapidez del vencimiento. Por otro lado, los préstamos a largo plazo tienen plazos de vencimiento superiores a un año, con pagos generalmente divididos en cuotas establecidas en el contrato (Cadilla Vargas, 2019).

Un préstamo es un mecanismo de financiamiento mediante el cual una entidad, ya sea una institución financiera o un prestamista particular, otorga una cantidad de dinero a un solicitante bajo condiciones previamente establecidas. El beneficiario se compromete a devolver el capital recibido junto con los intereses correspondientes dentro de un plazo determinado (Maza Iñiguez y otros, 2021).

Los préstamos son acuerdos financieros en los que un prestamista proporciona una cantidad de dinero a un prestatario con el compromiso de devolverlo en un plazo establecido. Los préstamos a corto plazo, que deben ser reembolsados en menos de un año, suelen presentar un mayor riesgo debido a su rápida amortización. En contraste, los préstamos a largo plazo se extienden por más de un año y suelen ser pagados en cuotas regulares. Los préstamos auto liquidables, especialmente los de corto plazo, ayudan a las empresas a cubrir necesidades inmediatas como inventarios, ya que el retorno del préstamo se asegura mediante el uso de los activos adquiridos con el préstamo, que eventualmente se convierten en efectivo para el pago.

## **Costo de Capital**

El costo de capital es un indicador que considera el costo de los recursos propios y ajenos utilizados por una empresa para realizar sus actividades, reflejando el rendimiento requerido por los inversionistas (Jiménez Giraldo, 2023). Es una herramienta crucial que impacta transversalmente el desarrollo de una empresa, que inicia desde la planificación hasta la puesta en marcha del negocio, al determinar el rendimiento requerido por los inversionistas (Hernández Castillo, 2023).

El costo de capital se define como la tasa de rendimiento mínima exigida por los inversionistas para proporcionar fondos a una empresa, en función del riesgo asociado a la inversión. Este costo representa el costo de oportunidad de utilizar capital en un proyecto en lugar de invertirlo en otra alternativa con el mismo nivel de riesgo. En términos prácticos, el costo de capital se emplea como tasa de descuento para valorar flujos de efectivo futuros y evaluar la viabilidad de proyectos de inversión. La determinación del costo de capital es esencial para establecer la estructura óptima de financiamiento y maximizar la riqueza de los accionistas al equilibrar la combinación de deuda y capital propio que minimiza el costo total del financiamiento (Flores Hernández, 2020).

El costo de capital es una medida que refleja el rendimiento requerido por los inversionistas sobre los recursos invertidos en una empresa, tanto en términos de capital propio como ajeno. Es fundamental en la toma de decisiones financieras, ya que se utiliza para descontar flujos de efectivo futuros y evaluar la rentabilidad de proyectos. Este costo, que también representa el costo de oportunidad de no invertir en alternativas similares, influye directamente en la planificación financiera y en la estrategia de financiamiento de la empresa, ayudando a determinar la combinación óptima de deuda y capital para maximizar el valor para los accionistas.

### **2.2.3 Decisión de Dividendos**

La decisión de dividendos es una de las decisiones clave en la gestión financiera de las empresas que cotizan en bolsa y está significativamente influenciada por las políticas regulatorias. Esta decisión se centra en determinar la distribución de dividendos en efectivo a los accionistas, con el objetivo de proteger sus intereses y asegurar un nivel adecuado de retornos. Además, el comportamiento de los dividendos tiende a converger debido a la

influencia de las empresas pares en el mercado, promoviendo prácticas homogéneas entre las empresas cotizadas (Wang y otros, 2021).

La decisión de dividendos es una determinación tomada por los directores de una empresa, enfocada en establecer tanto el monto como el momento de los pagos en efectivo a los accionistas. Esta decisión es crucial para la empresa, ya que puede afectar su estructura de capital y el valor de sus acciones en el mercado. Además, influye en la carga impositiva que los accionistas deben asumir, haciendo de la decisión de dividendos un factor clave en la planificación financiera y fiscal de la empresa (Malleth & Rajender, 2024).

La decisión de dividendos es un aspecto fundamental de la gestión financiera en las empresas cotizadas, ya que determina cómo se distribuirán las ganancias entre los accionistas en forma de dividendos en efectivo. Este proceso, que está regulado por políticas y prácticas del mercado, busca equilibrar el retorno para los accionistas con la necesidad de reinvertir en el negocio. La forma en que se manejan los dividendos puede impactar el valor de las acciones y la estructura financiera de la empresa, así como influir en la carga fiscal de los accionistas. La decisión de dividendos debe ser cuidadosamente planificada para asegurar que se maximicen tanto los beneficios para los accionistas como la estabilidad financiera de la empresa.

### **2.2.3.1 Patrimonio**

El patrimonio representa el remanente de los activos de una empresa después de deducir en su totalidad los pasivos. Es el saldo resultante de restar los pasivos de los activos y puede desglosarse en el estado de situación financiera. Aunque ciertos elementos puedan cumplir con las definiciones de activos o pasivos, no siempre se reconocen como tales en el estado financiero si no cumplen con los criterios de reconocimiento establecidos (Flores Martínez & Ruiz Navarrete, 2023).

Según (Barajas Moreno, 2023), el patrimonio “es la participación residual en los activos de una entidad después de deducir todos sus pasivos. Patrimonio comprende las inversiones realizadas por los propietarios, incrementos resultantes de operaciones rentables y retenidos para las operaciones futuras de la entidad, disminuciones resultantes de operaciones no rentables y distribuciones a los propietarios”.

El patrimonio de una empresa es el valor neto de sus activos una vez que se han restado todos los pasivos. Representa la participación residual de los propietarios en la entidad y se calcula restando los pasivos totales de los activos totales. Este valor se detalla en el estado de situación financiera y refleja tanto las inversiones iniciales de los propietarios como los ajustes por ganancias, pérdidas y distribuciones realizadas. Así, el patrimonio muestra la verdadera posición financiera de la empresa y cómo se ha distribuido su valor neto entre los propietarios.

### **Capital Social**

El capital social es la cifra que representa el valor de las aportaciones realizadas o comprometidas a futuro por los socios al constituir una sociedad o en etapas posteriores. Este capital se encuentra dividido en participaciones sociales y debe estar registrado en todos los documentos oficiales de la sociedad. Cualquier aumento o reducción del capital social debe reflejarse adecuadamente en los estatutos de la sociedad mediante la correspondiente modificación (Muñoz Amador, 2023).

El capital social se refiere al monto del capital de una sociedad anónima que ha sido suscrito por los accionistas, quienes se comprometen a integrarlo en efectivo o en especie. En el estado de evolución del patrimonio neto, el capital social figura como uno de los principales componentes, presentándose a valor nominal sin ajustes monetarios. Este concepto incluye las aportaciones de los propietarios y se diferencia de los resultados acumulados (Robles y otros, 2023).

El capital social es el monto total que los socios aportan al formar una empresa o en etapas posteriores, y está compuesto por las participaciones sociales de cada socio. Este capital debe estar registrado oficialmente y reflejado en los documentos de la empresa. Se muestra en el balance general a valor nominal y es crucial para definir el patrimonio neto de la empresa. Cualquier cambio en el capital social, ya sea un aumento o una disminución, debe ser registrado y reflejado en los estatutos de la sociedad.

### **Utilidades Acumuladas**

Las utilidades acumuladas representan el monto total de las ganancias netas generadas por una empresa desde su inicio, después de deducir las pérdidas y las distribuciones de utilidades



a los accionistas. Constituyen una parte del patrimonio contable y reflejan la reinversión de beneficios en la organización para su crecimiento o estabilidad financiera. Su adecuada gestión permite fortalecer la posición económica de la empresa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Velásquez Cardona, 2023).

Las utilidades o resultados acumulados se refieren a las ganancias o pérdidas acumuladas que aún no tienen una asignación específica. Estas ganancias, si son positivas, pueden ser distribuidas a los accionistas por decisión de la Asamblea de Accionistas, siempre y cuando no haya restricciones legales que lo impidan. Asimismo, abarcan los resultados no distribuidos de ejercicios anteriores, los montos transferidos de otros resultados integrales y las correcciones de ejercicios pasados realizadas de acuerdo con las normas contables (Robles y otros, 2023).

Las utilidades acumuladas, o utilidades retenidas, son las ganancias totales que una empresa ha generado a lo largo de su existencia y que no han sido distribuidas entre los accionistas. Estas ganancias se mantienen en la empresa para ser reinvertidas en su operación o para reservas, en lugar de ser repartidas como dividendos. Se reflejan en el balance general bajo la cuenta de "Utilidades retenidas" y representan una parte importante del patrimonio neto, abarcando no solo las ganancias no distribuidas de años anteriores, sino también ajustes contables realizados conforme a las normativas vigentes.

## **CAPITULO III**

### **3.1 Diseño o tradición de investigación seleccionada**

En el capítulo III se explicará sobre las metodologías e instrumentos que fueron implementadas en el presente Estudio de Caso, los cuales fueron de mucha ayuda para la recolección de datos para analizar en la investigación, se detallaran las metodologías implementadas para otorgar un mejor entendimiento.

#### **Tabla 1**

*Cuadro Metodológico de la Investigación Cualitativa.*

<b>Enfoque</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Método</b>
----------------	------------------	---------------

Mixto	Pragmático	Inductivo
Cualitativo/Cuantitativo		
<b>Tipo de investigación</b>	<b>Diseño</b>	<b>Técnicas</b>
Descriptiva	No experimental	Entrevistas Observación
<b>Instrumentos</b>	<b>Unidades de Estudio</b>	<b>Participantes</b>
Guía de entrevista Guía de Observación	<b>Población:</b> BANACALI S.A <b>Muestra:</b> Contadora - Jefa TT.HH	Personal Administrativo de la empresa BANACALI S.A.

*Nota.* Matriz metodológica utilizada en el presente estudio.

### 3.1.1 Enfoque Mixto

El enfoque mixto es una estrategia metodológica que integra técnicas cuantitativas y cualitativas dentro de una misma investigación con el propósito de obtener un análisis más amplio y preciso del fenómeno estudiado. Este enfoque combina la medición de datos numéricos con la interpretación de información descriptiva y subjetiva, permitiendo una comprensión integral de la realidad investigada. Su aplicación se estructura en fases diferenciadas, en las cuales se identifican la pregunta de investigación y los objetivos del estudio, se seleccionan los métodos apropiados, se define la metodología de recolección y análisis de datos y, finalmente, se integran los hallazgos de ambas perspectivas para fortalecer la validez y profundidad del estudio (Acosta Faneite, 2023).

### 3.1.2 Paradigma Pragmático

El paradigma pragmático es un enfoque epistemológico que sustenta la metodología de investigación con base en la utilidad y aplicabilidad de los métodos empleados, priorizando la conexión entre la teoría, la metodología y la práctica. A diferencia de otros paradigmas que otorgan primacía a la ontología o la epistemología, el pragmatismo equilibra ambos aspectos, considerando que el conocimiento se construye a partir de la combinación de enfoques objetivos y subjetivos según la naturaleza del problema de estudio (Arias, 2023).

### **3.1.3 Método Inductivo**

El método inductivo tiene un enfoque basado en la observación y el análisis dentro de un contexto en específico, lo cual sirve para poder llegar a conclusiones generales. Muchos autores consideran a este método como la herramienta más adecuada para abordar temas empíricos, ya que se basa a información tangible y comprobable, lo cual sirve para evitar interpretaciones sin fundamentos de respaldo (Jaramillo Echeverri & Aguirre García, 2021).

### **3.1.4 Tipo de Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva se sitúa en el nivel de descripción dentro de la metodología científica, ya que su principal objetivo es caracterizar de manera precisa fenómenos, eventos o situaciones sin manipular variables. Este nivel se enfoca en recopilar, organizar y analizar datos con el fin de ofrecer una representación detallada de la realidad estudiada, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables. A diferencia de los niveles correlacional o explicativo, no busca establecer causas o efectos, sino proporcionar una base sólida de información que facilite la comprensión de un fenómeno (Vásquez Ramírez y otros, 2023)

### **3.1.5 Diseño No Experimental**

Es un método de investigación en el cual no se manipulan las variables independientes para analizar su impacto. No se construye alguna situación, ya que en esta las variables de estudios se presentan de manera espontánea, se observan los acontecimientos de la forma que se den puede ser por la naturaleza del individuo que se está evaluando, para posteriormente analizar estos comportamientos que fueron observados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2020).

### **3.1.6 Técnicas**

#### **Entrevista**

La entrevista, como técnica de recolección de información en la investigación, se configura como un proceso de interacción estructurado que permite la construcción de conocimiento a partir del diálogo entre el entrevistador y el entrevistado. Su valor metodológico radica en la capacidad de captar matices discursivos, interpretaciones subjetivas y experiencias

individuales que no siempre pueden ser abordadas a través de otros métodos, como la encuesta (González Vega y otros, 2022).

### **Observación**

La observación, como técnica de investigación, es un proceso sistemático que va más allá de la simple visualización, ya que requiere una planificación rigurosa alineada con los objetivos del estudio. Su aplicación permite registrar el comportamiento de individuos o grupos en su contexto natural, asegurando la captación de información relevante sin intervención directa en el fenómeno analizado. Dependiendo del enfoque metodológico, la observación puede ser estructurada, cuando se basa en categorías previamente definidas para garantizar la replicabilidad, o no estructurada, si se realiza de manera abierta y flexible (Bolaños Garita, 2021).

#### **3.1.7 Instrumentos**

##### **Guía de Entrevista**

Es un instrumento metodológico que sirve de ayuda para la implementación práctica de la entrevista. Al momento de realizar la entrevista se aplica de manera directa la guía, la cual es la base para que el entrevistador parta con las preguntas previamente detalladas, esta guía debe estar realizada conforme a los objetivos establecidos, y basándose en los indicadores que se requieran evaluar, para así poder obtener respuestas suficientes y relevantes la presente investigación (Feria Avila y otros, 2020).

##### **Guía de Observación**

Una guía de observación es una técnica ocupada para obtener información estructura sobre una situación en concreto, la finalidad de esta técnica es colaborar al observador a enfocarse en aspectos claves y relevantes, asegurando que los datos obtenidos sean suficientes, también se usa como respaldo para verificar si la información que nos brinda el entrevistado con base a las preguntas, en realidad existe dentro de la organización evaluada (Hamui Sutton, 2022).

#### **3.2 Proceso de recolección de datos en la investigación**

Se llevaron a cabo diversos procesos para obtener información relevante sobre la planificación financiera de la empresa BANACALI S.A. Como parte del estudio, se diseñó

un cuestionario con preguntas clave y una guía de observación. Estas herramientas fueron utilizadas en entrevistas dirigidas a los responsables de la gestión financiera y contable de la empresa, con el objetivo de analizar sus prácticas, identificar fortalezas y detectar áreas de mejora en la planificación financiera.

Estas entrevistas fueron claves para poder conocer los procesos utilizados en la empresa con relación a la planificación, por esta razón fueron aplicadas al personal clave dentro de la empresa, por su conocimiento y experiencia en el campo de la administración, permitió la obtención de datos relevantes.

Posteriormente se aplicó la guía de observación la cual sirvió para constatar si lo mencionado en las entrevistas, las aplicaban en realidad esta guía fue enfocada a la planificación financiera de la empresa. Todos estos procesos permitieron obtener información completa y confiable sobre los procesos implementados en la empresa y evidenciar la importancia de la planificación financiera al momento de realizar la toma de decisiones.

### 3.3 Sistema de categorización en el análisis de los datos

#### Figura 3

#### Matriz de Operacionalización de Variable

##### Operacionalización de variables

Tema: Planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones de la empresa BANACALI S.A.						
Objetivo General: Examinar la planificación financiera, a través de las bases conceptuales, con el fin de buscar la optimización de la toma de decisiones gerenciales en la empresa BANACALI S.A.						
Definición conceptual				Definición operacional		
<b>Planificación financiera</b> La planificación financiera es el proceso mediante el cual una organización, empresa o persona determina cómo administrar sus recursos capitales para alcanzar objetivos financieros establecidos. Implica la elaboración de un presupuesto empresarial global, considerando los recursos disponibles y enfocándose en garantizar la viabilidad económica y la rentabilidad a largo plazo Valle Nuñez, A (2020).				La planificación financiera es un proceso esencial en las organizaciones que permite anticipar y gestionar los recursos económicos de manera eficiente. Se enfoca en establecer metas financieras, evaluar la posición actual y diseñar estrategias para alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado.		
Toma de Decisiones				Toma de Decisiones		
La toma de decisiones en el ámbito financiero empresarial es un proceso estratégico que se divide en tres categorías principales: decisiones de inversión, que involucran la asignación de recursos a proyectos y activos para generar beneficios futuros; decisiones de financiación, que se centran en obtener los fondos necesarios para sustentar las inversiones y operaciones, y decisiones de dividendos, que determinan la distribución de las utilidades entre los accionistas y la reinversión en la empresa (García Serna, 2009).				La toma de decisiones en el ámbito empresarial es el proceso mediante el cual evaluamos y seleccionamos una opción razonable para resolver una deficiencia o problema dentro de la organización.		
Objetivos Específicos	VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES	Instrumento	Informante
Examinar la planificación financiera en la empresa BANACALI S.A.	Planificación Financiera	Plan Estratégico	Formulación de la estrategia	Misión	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
				Visión	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
				Objetivos	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
			Implementación de la estrategia	Estrategias	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
				Políticas Contables	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
				Estados financieros	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH

Examinar la planificación financiera en la empresa BANACALI S.A.	Planificación Financiera	Planeación Operativa	Evaluación de la estrategia	Evaluación del desempeño	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
			Presupuestos	Presupuesto Operacional	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
				Presupuesto de Caja	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
				Presupuesto de Capital	Entrevista - Observación	Contador - Jefa TT.HH
Buscar la optimización de la toma de decisiones gerenciales de la empresa BANACALI S.A.	Toma de Decisiones	Decisión de Inversión	Activos	Efectivo y equivalente de Inventarios Propiedad planta y equipos	Entrevista Entrevista Entrevista	Contador - Jefa TT.HH Contador - Jefa TT.HH Contador - Jefa TT.HH
		Decisión de financiamiento	Pasivos	Préstamos Costo del capital	Entrevista Entrevista	Contador - Jefa TT.HH Contador - Jefa TT.HH
		Decisión de dividendos	Patrimonio	Capital social Utilidades Acumuladas	Entrevista Entrevista	Contador - Jefa TT.HH Contador - Jefa TT.HH

**Nota.** La matriz contiene las variables, dimensiones, subdimensiones e indicadores de la presente investigación.

## CAPITULO IV

### 4. Resultado de la investigación

#### 4.1 Descripción y argumentación teórica de resultados

##### Entrevista

**Tabla 2**

*Análisis cualitativo de las entrevistas*

<b>Variable</b>	Planificación Financiera
<b>Dimensión</b>	Plan Estratégico
<b>Subdimensión</b>	Formulación de la estrategia
<b>Indicadores</b>	Misión, Visión, Objetivos y Estrategias
<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH

El análisis de la subdimensión de Formulación de la Estrategia a través de la entrevista, evidenció que la empresa cuenta con una estructura organizativa clara y bien definida en términos de su misión, visión y objetivos estratégicos. No obstante, se identificó una deficiente conexión e integración entre estos lineamientos estratégicos y su impacto en la gestión financiera y la toma de decisiones. En relación con la misión, uno de los elementos críticos dentro de la agenda estratégica, se constató que si bien la empresa posee una

---

dirección claramente definida dentro de su plan estratégico, no cuenta con una guía específica que oriente de manera efectiva la implementación de dicho proceso.

Asimismo, se identificaron aspectos críticos y controlables relacionados con los objetivos estratégicos y financieros. Estos están alineados con la misión y visión de la empresa, lo que refleja coherencia en la formulación estratégica. Sin embargo, se evidenció una deficiencia clave: los objetivos carecen de indicadores de medición, lo que impide evaluar su cumplimiento. La ausencia de métricas dificulta el monitoreo de posibles desviaciones y, en consecuencia, limita la capacidad de realizar ajustes oportunos en la gestión estratégica y financiera.

---

**Nota.** Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la Subdimensión “Formulación de la Estrategia”

### **Tabla 3**

#### *Análisis cualitativo de las entrevistas*

---

<b>Variable</b>	Planificación Financiera
<b>Dimensión</b>	Plan Estratégico
<b>Subdimensión</b>	Implementación de la estrategia
<b>Indicadores</b>	Políticas Contables y Estados financieros
<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH

---

A partir de la información proporcionada en la entrevista, se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión contable y financiera de la empresa. Los aspectos más relevantes corresponden a las políticas contables y los estados financieros, donde se evidencian áreas que requieren optimización. La empresa cuenta con normativas contables estructuradas, pero no actualiza sus políticas con la frecuencia necesaria ni dispone de un sistema de control riguroso, lo que puede comprometer la calidad y veracidad de la información financiera.

En relación con las políticas contables, la empresa ha definido lineamientos alineados con estándares internacionales. Sin embargo, la falta de revisiones periódicas y de un mecanismo formal de control impide una supervisión efectiva. La ausencia de auditorías internas incrementa el riesgo de incumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo que afecta la fiabilidad de la información reportada. Para

---

---

corregir esta deficiencia, es necesario establecer procesos de actualización y auditoría interna que aseguren el cumplimiento normativo y la transparencia de la información.

Respecto a los estados financieros, la empresa elabora reportes estructurados que sirven para la toma de decisiones estratégicas. No obstante, estos informes no se utilizan en la planificación financiera ni en la corrección de desviaciones detectadas en los resultados del ejercicio. Esta limitación reduce la capacidad de la empresa para optimizar la gestión de recursos y anticipar contingencias económicas.

---

**Nota.** Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la Subdimensión “Implementación de la estrategia”

#### **Tabla 4**

##### *Análisis cualitativo de las entrevistas*

---

<b>Variable</b>	Planificación Financiera
<b>Dimensión</b>	Plan Estratégico
<b>Subdimensión</b>	Evaluación de la estrategia
<b>Indicadores</b>	Evaluación del Desempeño
<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH

---

Al ejecutar la entrevista, se analizó que uno de los desafíos más críticos es la ausencia de un sistema estructurado de monitoreo y ajuste de las estrategias. La empresa cuenta con una planificación financiera; no obstante, carecían de un cronograma establecido para evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. La ausencia del monitoreo regular supone, un obstáculo para ser óptimos en detectar desviaciones en los resultados y por ende en la optimización de las finanzas.

La empresa también carecía de la capacidad para monitorear resultados de manera continua, lo que afectaba su eficiencia en la implementación de medidas correctivas. Esta limitación puede impactar negativamente en la rentabilidad, la eficiencia operativa y la toma de decisiones, aunque disponía de información financiera, no la utilizaba de manera efectiva para evaluar su desempeño.

---

**Nota.** Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la Subdimensión “Evaluación del desempeño”.



**Tabla 5***Análisis cualitativo de las entrevistas*

<b>Variable</b>	Planificación Financiera
<b>Dimensión</b>	Planeación Operativa
<b>Subdimensión</b>	Presupuestos
<b>Indicadores</b>	Presupuesto Operacional, Presupuesto de Caja y Presupuesto de Capital
<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH

En relación con el presupuesto operativo, se interpreta, que el desarrollo era formal y estructurado, el escaso seguimiento y control podían dar lugar a desviaciones en la ejecución del presupuesto y consecuentemente a ineficiencias en la gestión de recursos; como medida relevante, se debe de contar con un sistema de control más estricto, con revisiones trimestrales para orientar su implementación y de eventualidades corregir desviaciones. En este sentido, tal consideración permitiría una mejor gestión de recursos financieros al ejecutar un diagnóstico más efectivo y cierto.

Por otra parte, el presupuesto de caja, se observó que la metodología de realización del mismo era clara, al considerar el ingreso proyectado más los egresos considerados. Además, los flujos contaban con las estrategias de liquidez correcta para reducir los riesgos del flujo de caja, lo que era una ventaja; no obstante, ya que el análisis de sensibilidad podía mejorar, como se ha señalado.

*Nota.* Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la subdimensión “Presupuestos”.

**Tabla 6***Análisis cualitativo de las entrevistas*

<b>Variable</b>	Toma de Decisiones
<b>Dimensión</b>	Decisión de Inversión
<b>Subdimensión</b>	Activos
<b>Indicadores</b>	Efectivo y Equivalentes del Efectivo, Inventarios, Propiedad planta y equipos

---

<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH
--------------------	-----------------------

---

Según los informantes, mientras que en operaciones la empresa tenía políticas para mantener liquidez en sus operaciones, no se contaba con una política clara para maximizar el rendimiento del efectivo disponible en inversiones de alto rendimiento y liquidez. Como se mencionó, este descuido podría resultar en una falta de capital disponible para aprovechar oportunidades a corto plazo. Para esta posibilidad negativa, la recomendación fue investigar opciones de instrumentos de bajo riesgo y alta liquidez, lo que produciría ganancias sin comprometer el capital disponible para operaciones principales.

Con respecto a la gestión de inventarios, claramente era un rubro que necesitaba mejora. Primero, la empresa no tiene un método establecido para calcular la cantidad óptima de stock bajo diferentes condiciones. No hubo un análisis detallado de la demanda, y la empresa no estaba preparada para una planificación efectiva del stock. La falta de contingencias por cambios en la demanda o problemas con la cadena de suministro fue un punto débil de la empresa.

---

*Nota.* Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la subdimensión “Activos”

**Tabla 7**

*Análisis cualitativo de las entrevistas*

---

<b>Variable</b>	Toma de Decisiones
<b>Dimensión</b>	Decisión de financiamiento
<b>Subdimensión</b>	Pasivos
<b>Indicadores</b>	Préstamos y Costo del capital
<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH

---

Con base a las respuestas que se obtuvo por parte de la contadora, con respecto al indicador de la toma de decisiones de financiamiento, se analizó que existe una deficiente forma de criterios para establecer una combinación exacta entre financiamiento interno y financiamiento externo para llevar a cabo los proyectos institucionales. Al no tener una estrategia establecida para controlar los riesgos de deuda, se determina como un peligro de que la empresa no evaluaría los riesgos al momento de contraer una deuda financiera.

---

---

Con relación al indicador del costo de capital, si bien sabían la importancia que generaba este indicador en las decisiones de inversión, se pudo constatar que no existen estrategias establecidas para disminuirlo sin perjudicar el crecimiento de la empresa. Al no tener un buen control sobre el costo de capital esto puede generar mayores costos, lo cual puede afectar a la rentabilidad de proyectos a futuro.

---

*Nota.* Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la subdimensión “Pasivos”

---

### **Tabla 8**

#### *Análisis cualitativo de las entrevistas*

<b>Variable</b>	Toma de Decisiones
<b>Dimensión</b>	Decisión de dividendos
<b>Subdimensión</b>	Patrimonio
<b>Indicadores</b>	Capital Social y Utilidades Acumuladas
<b>Informantes</b>	Contador - Jefa TT.HH

---

En lo que concierne al capital social, se identificó que no existía una metodología formal que determinara cuánto de capital era suficiente para financiar la expansión de la empresa. Del mismo modo, tampoco estaba claro cómo dicho capital se adecuaba a las estrategias de crecimiento, lo cual eventualmente podría convertirse en un problema. Esto porque la falta de una estructura formal podría conducir a una de dos situaciones; la primera, que “la empresa no tiene suficiente capital de trabajo para financiar una nueva expansión”, por otro lado, la empresa “continúa recaudando un exceso de capital y no lo utiliza de manera eficiente”. Para solucionar esta situación, se consideró necesario establecer un modelo de capital de planificación basado en la proyección de las necesidades de adquisición, necesidades de financiación y proyección del crecimiento de la empresa, con miras a asegurar un equilibrio en la estructura social del capital.

Por otro lado, con respecto a las utilidades acumuladas, la empresa no tenía una fórmula definida para determinar cuánto de las ganancias debían reinvertirse y cuánto debía pagarse como dividendos. Del mismo modo, no se pudieron establecer relaciones directas con las necesidades a largo plazo de la compañía. En consecuencia, la sugerencia sería establecer una clara política de dividendos junto con un análisis financiero cuyos criterios definieran

---

---

los rumbos de inversión óptimos en términos de maximización de la utilidad empresarial y satisfacción de los accionistas.

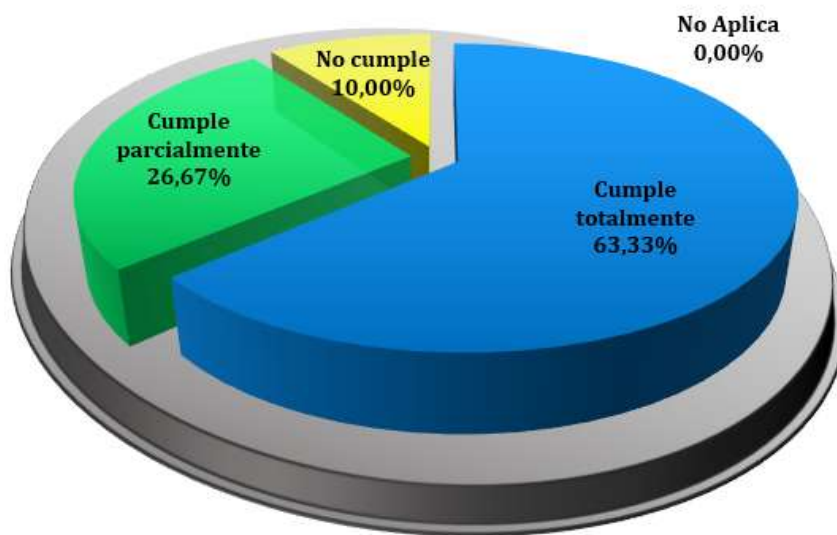
---

**Nota.** Análisis de las respuestas obtenidas por parte de la contadora, con relación a los indicadores de la subdimensión “Patrimonio”

### Guía de Observación

#### Figura 4

*Resultados de la guía de observación realizada*



**Nota.** En el gráfico se demuestra los resultados obtenidos conforme a la aplicación de la Guía de Observación acorde al cumplimiento de la Planificación Financiera de la empresa.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos a través de la guía de observación, ha sido posible evaluar el estado actual de la planificación financiera y operativa en la organización estudiada. A través de la evaluación de los diez indicadores sujetos a análisis, se han identificado elementos positivos en relación con la definición de su misión y visión, la presentación de estados financieros íntegros y la estructuración del presupuesto de caja y capital; no obstante, también se han encontrado de áreas críticas que requieren de intervención para fortalecer su planificación estratégica y operativa.

En suma, se concluye que la empresa presenta una base sólida de su planificación financiera, pero requiere fortalecer la implementación y la evaluación de sus estrategias para

completarse como un ente organizacional. El control y monitoreo de la implementación y adopción de medidas correctivas, la actualización de sus políticas contables, y la vigilancia constante del presupuesto de operación son acciones clave en aras de garantizar una mejor gestión, más ajustada a sus aspiraciones de largo plazo. Estas medidas no solo le permitirán a la organización optimizar el uso de sus recursos, sino también enfrentar de manera efectiva los desafíos que plantea el firmamento económico en el corto, mediano y largo plazo.

## **Discusión**

### **Entrevista**

En función de los resultados obtenidos, la empresa posee una estructura en términos de misión, visión y objetivos estratégicos; no obstante, se revela una desconexión entre estos tres aspectos y la gestión financiera. En otras palabras, la falta de criterios de medición basados en cifras dificulta la medición de los objetivos y la detección de desviaciones, lo que dificulta la toma de decisiones en ese sentido.

La formulación de una estrategia implica tomar decisiones informadas sobre las acciones futuras a llevar a cabo para lograr una serie de objetivos. En este sentido, Levy (2020) aclara que una buena estrategia requiere de acciones tácticas. Desde esta perspectiva, en la empresa analizada no hay sistemas de medición que permitan evaluar el impacto real de la estrategia creada, lo que representa una limitación para su efectividad. Esto coincide con lo planteado por Estrada Granja (2024), quien señala que la formulación de la estrategia debe considerar tanto el análisis interno y externo como la implementación de mecanismos de seguimiento que permitan corregir acciones y optimizar los resultados.

En cuanto a la implementación de la estrategia, se identificó que la empresa tiene políticas contables establecidas; sin embargo, no se tienen revisiones ni actualizaciones periódicas. De la misma forma, a pesar de que los estados financieros se presentan de manera estructurada, no se utilizan de forma efectiva para hacer planificación financiera, lo cual limita la toma de decisiones. Según Dligach y otros (2023), la implementación de la estrategia refiere a las decisiones más óptimas que previamente se habían planificado, de gran manera este proceso implica costos y cierta incertidumbre.

A lo largo del proceso debe existir una evaluación continua de los resultados, y en la empresa se analiza de forma desordenada. De igual forma, Escobar Borja (2020) agrega que

las políticas contables se tienen que amoldar a los cambios normativos y las necesidades internas que tiene la organización para la transparencia y confiabilidad de la información. La falta de actualizaciones periódicas en los estados financieros implica una pérdida de tiempo y un riesgo de incumplimiento normativo.

La empresa tiene un presupuesto bien estructurado, pero el seguimiento es pobre, lo que resulta en desviaciones y posibles ineficiencias en la gestión de recursos. Aunque el presupuesto de caja tenía estrategias apropiadas de liquidez, el análisis de sensibilidad se necesita mejorar para reducir el riesgo. Según Carrillo Punina y otros (2022), un presupuesto bien estructurado y actualizado es una herramienta excelente para la toma de decisiones financieras, ya que proyectan ingresos, gastos e inversiones.

El riesgo proviene del hecho de que los presupuestos necesitan controles y seguimientos periódicos, lo que se está realizando en la empresa. Los estudios de González del Foyo y otros (2020), señalan que la función principal del presupuesto de caja es prever si hay efectivo suficiente disponible para garantizar la liquidez operativa; así, la falta de sensibilidad conlleva un riesgo ya que no se pueden tomar medidas preventivas ante una variación imprevista del flujo de caja.

Aunque la empresa tenía políticas para mantener la liquidez, no tenía una estrategia clara para invertir su efectivo en instrumentos de inversión, garantizados y altos rendimientos. De De La Hoz Suárez y otros (2020) afirman que la decisión de inversión implica seleccionar las oportunidades óptimas para asignar capital con el objetivo de generar la mejor tasa de rentabilidad sin afectar la operatividad del negocio. En consecuencia, la empresa analizada carece de una estrategia de inversión y por lo tanto una oportunidad de mejora en la medida de que existen recursos financieros inactivos.

Otro elemento que no fue percibido adecuadamente en la empresa analizada es la relación deuda. Agung y otros (2021) afirman que la decisión de la financiación es necesaria para determinar la estructura de capital, por lo tanto, existe un nivel de riesgo en la gestión con relación al endeudamiento.

Por último, la empresa no contaba con varios criterios para determinar cuánto capital debía ser reinvertido y cuánto sería distribuido entre el capital y los dividendos. De acuerdo con

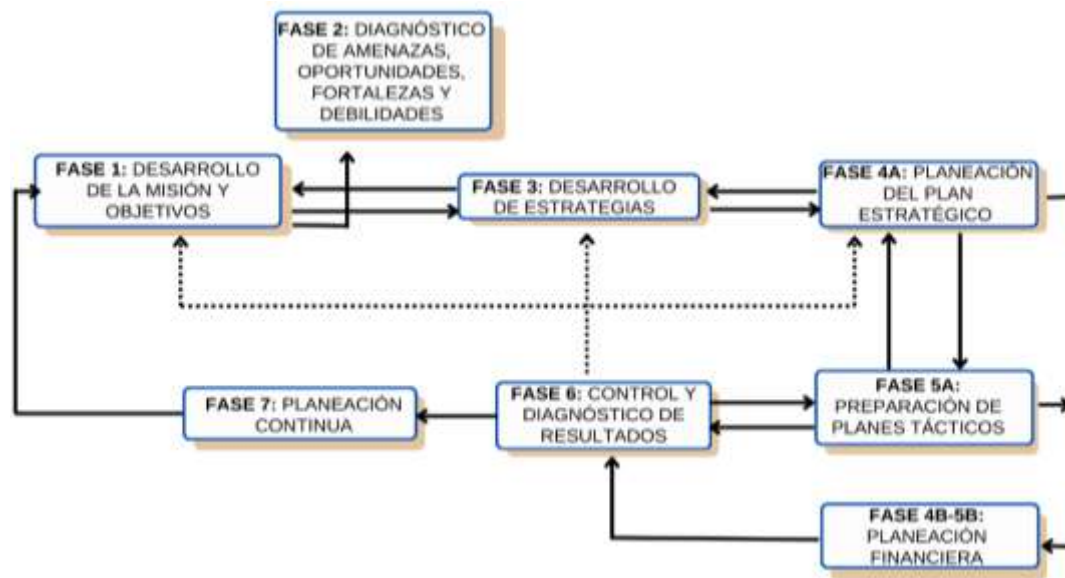
Mallesh & Rajender (2024), la decisión de dividendos impacta sobre la estructura de la empresa influye en el mercado. Por ello, no tener una pauta representa un riesgo.

### **Análisis de un Modelo de Planificación Financiera**

La Planificación Financiera es importante para que las empresas se mantengan en el mercado que es cambiante. En el libro de Morales Castro (2015) con el tema Planeación Financiera, propone un modelo de planificación financiera propio, basado en los autores Koontz, Harold y O'Donell, Cyril con el tema de Curso de administración moderna; Mintzberg, Henry y Brian Quinn James, El proceso estratégico; y Steiner, George A., Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso.

**Figura 5**

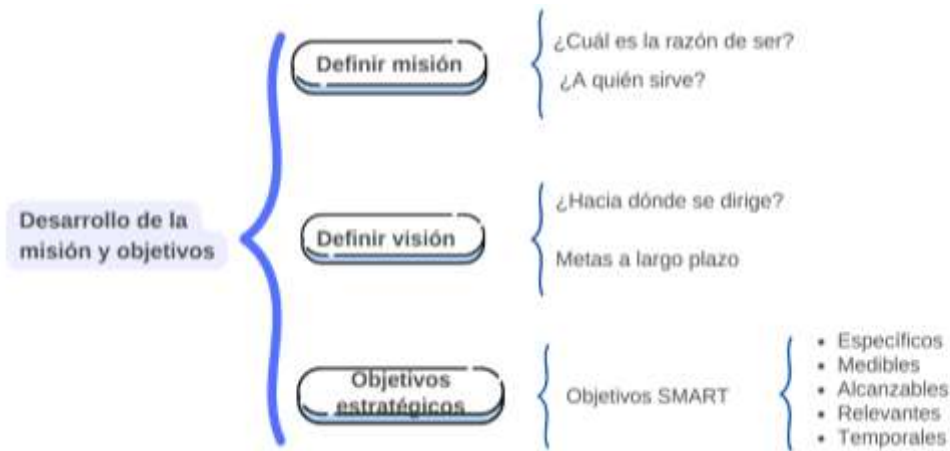
*Modelo de Planificación Financiera*



*Nota.* Modelo de planificación financiera tomado del libro de Morales Castro (2015), con el tema Planeación Financiera.

**Figura 6**

*Se establecen la misión, visión y objetivos*



*Nota.* Se establecen las directrices de como elaborar la misión, visión y establece los objetivos.

**Figura 7**

*Matriz FODA*



*Nota.* Factores a considerar para realizar la matriz FODA.



**Figura 8:**

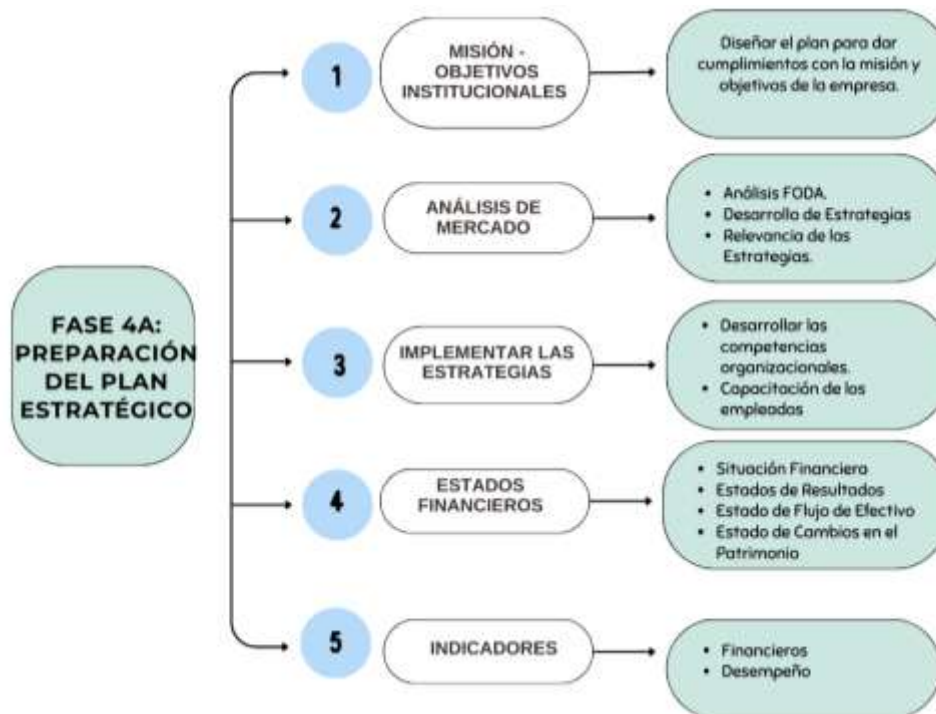
*Desarrollo de estrategias*



*Nota.* Pasos para elaborar una estrategia y áreas claves en las empresas.

**Figura 9**

*Preparación de plan estratégico*



*Nota.* Pasos para poder elaborar un plan estratégico.

**Figura 10**

*Preparación de planes tácticos*



*Nota.* Parámetros para realizar la planificación, implementación y evaluación del plan

**Figura 11**

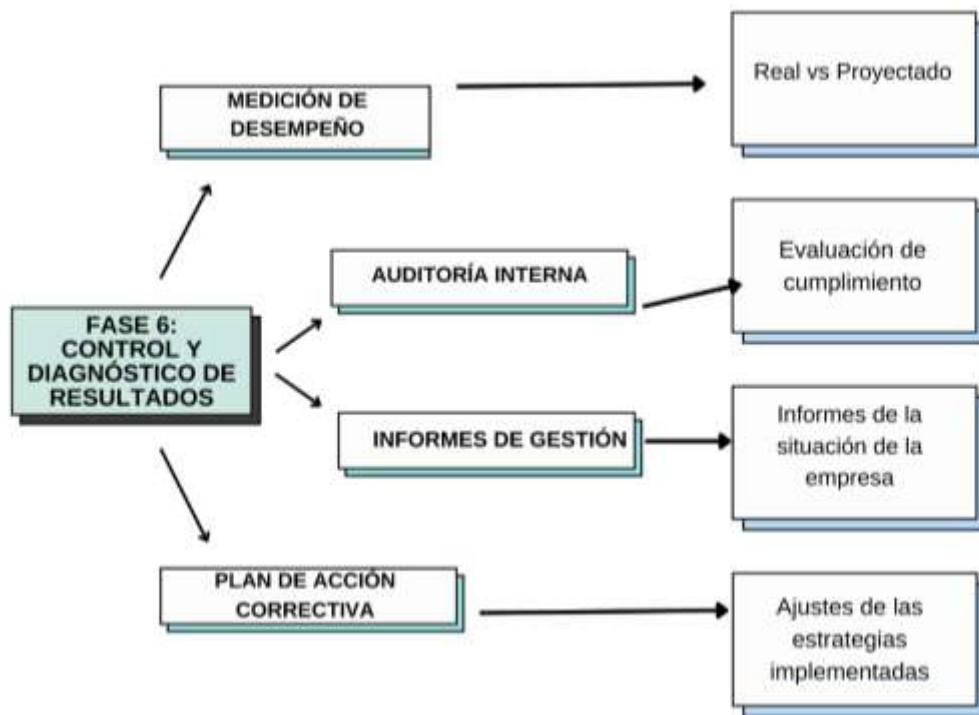
*Planeación financiera*



*Nota.* Procedimientos para realizar una planeación financiera efectiva.

**Figura 12**

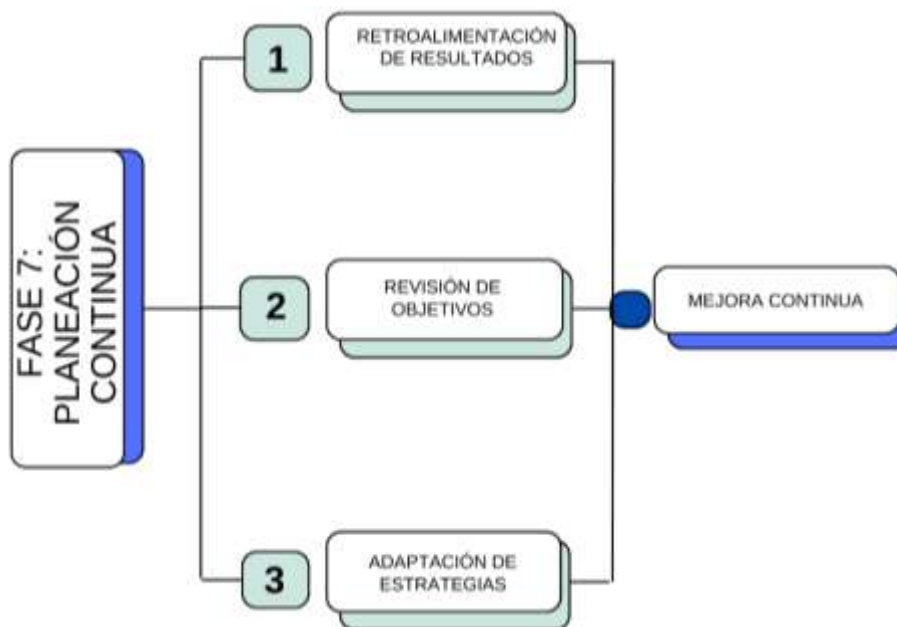
*Control y diagnóstico de resultados*



*Nota.* Fases para realizar la evaluación de los resultados

**Figura 13**

*Planeación continua*



*Nota.* Parámetros claves para poder realizar una constante mejora continua.

## **4.2 Conclusiones**

El análisis de la planificación financiera en BANACALI S.A. evidenció que, si bien la empresa cuenta con una estructura estratégica definida en términos de misión, visión y objetivos, la falta de integración efectiva entre los subsistemas de gestión financiera y toma de decisiones afecta su desempeño. En particular, la ausencia de indicadores de medición dificulta la evaluación comparativa y la corrección de desviaciones, lo que limita la efectividad del plan financiero. Esto demuestra la necesidad de implementar mecanismos de control y seguimiento que permitan optimizar la planificación financiera.

El análisis de la toma de decisiones en BANACALI S.A. evidenció debilidades en la gestión de inversiones, financiamiento y distribución de utilidades, lo que afecta la eficiencia financiera y el crecimiento sostenible de la empresa. La ausencia de estrategias claras para optimizar el rendimiento del efectivo, minimizar el costo de capital y definir la política de dividendos limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones fundamentadas. Además, la falta de un método estructurado para la gestión del capital social y el financiamiento incrementa el riesgo financiero.

En BANACALI S.A., la ausencia de un proceso claro y estructurado en la planificación financiera ha generado dificultades en la gestión de inversiones, financiamiento y distribución de utilidades, afectando la estabilidad y crecimiento de la empresa. Para mejorar este aspecto, es fundamental definir procedimientos estandarizados que incluyan proyecciones económicas, análisis de riesgo y control de indicadores financieros. Esto permitirá optimizar la asignación de recursos, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa, alineando su planificación con una estrategia clara y orientada al crecimiento.

## **4.3 Recomendaciones**

Para mejorar la efectividad de la planificación financiera, BANACALI S.A. debe desarrollar e implementar un sistema de indicadores de medición que permita evaluar el desempeño de sus estrategias financieras. Esto incluye la definición de métricas clave en áreas como liquidez, rentabilidad y endeudamiento, que faciliten la comparación de resultados y la corrección de desviaciones en tiempo real. Además, es recomendable establecer revisiones

periódicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la optimización de los recursos financieros.

Es necesario que la empresa establezca estrategias específicas para la gestión de inversiones, financiamiento y distribución de utilidades, asegurando que cada decisión esté basada en un análisis estructurado. Para ello, BANACALI S.A. debe desarrollar metodologías para optimizar el rendimiento del efectivo disponible, minimizar el costo de capital y definir una política de dividendos alineada con sus objetivos de crecimiento. La implementación de modelos de simulación financiera y herramientas de evaluación de riesgos contribuiría a una toma de decisiones más fundamentada y eficiente.

La empresa debe diseñar un proceso estructurado y estandarizado para la planificación financiera, que contemple la elaboración de proyecciones económicas, el análisis de riesgos y el establecimiento de controles internos efectivos. Este procedimiento permitirá una gestión más eficiente de los recursos, una reducción en la incertidumbre financiera y una mejor alineación de las decisiones con la estrategia empresarial. Además, la capacitación del equipo directivo en gestión financiera avanzada facilitará la correcta aplicación de estos lineamientos, garantizando un crecimiento sostenible y una mayor estabilidad financiera.

## Bibliografía

- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, *III*(8), 82–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Aguilar Barojas, S. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Universitaria integrados en un modelo de Planeación Estratégica. *Emerging Trends in Education*, *IV*(8), 125-141. <https://doi.org/https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4780>
- Agung, G., Hasnawati, S., & Huzaimah, F. (2021). The Effect of Investment Decision, Financing Decision, Dividend Policy on Firm Value. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, *XVII*(1), 1-12. <http://repository.lppm.unila.ac.id/30249/1/The%20effect%20of%20Investment%20Dec%2C%20Fin%20Dec%2C%20Dividend%20Policy%20%20on%20%20FIRM%20VALUE.pdf>
- Almeida Meza, T. A. (2024). *Plan estratégico para la contribución al mejoramiento de la competitividad en la avícola FÉNIX periodo 2023-2028 [bachelorThesis, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]*. Repositorio institucional. <http://repositorio.esпам.edu.ec/handle/42000/2398>
- Altamirano Herrera, J. C. (2021). “El efectivo y equivalente de efectivo bajo NIIF PYMES, sección 7 y su impacto en la situación financiera de la empresa Lavacensa S.A. período 2015-2018”. [Análisis de Caso, previo a la obtención de Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Universidad Técnica de Ambato]. Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32039>
- Alvarado Martínez, L. F., Perales García, M. V., Cabral Martell, A., & Alvarado Martínez, T. E. (2021). Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprinocultores sociales de la comarca lagunera. *Revista Mexicana de Agronegocios*, *IIV*, 724-737. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14167610013>
- Alvarez Indacochea, A. A., Pibaque Pionce, M. S., & Moran Chilan, J. H. (2022). Los Procesos del Control en la Gestión de Riesgo Empresarial. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, *7*(2), 707-719. <https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3611>
- Amaya Sánchez, J. A. (21 de septiembre de 2022). *Liderazgo y toma de decisiones en las pymes de Manizales [ Trabajo de Investigación para optar al título de, Magíster en Administración]*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Universidad Nacional de Colombia: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/82328>
- Arias, F. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, *XII*(2), 11–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020>

- Ayobi Ocampo, A. I. (2017). *Planificación financiera y su influencia en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COORPOTRANS-T [Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO]*. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/26578>
- Baldovino Lozano, J. E. (2023). *Mejoramiento del plan operativo de la metodología ruta de emprendimiento de la alcaldía distrital, para el acompañamiento técnico a emprendedores del distrito de Barrancabermeja*. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/65304b97-ddf9-4912-8fa1-88825797a765>
- Barajas Moreno, F. A. (2023). *APLICACIÓN DE LA SECCIÓN 22: PASIVOS Y PATRIMONIO*. Universidad Cooperativa De Colombia, Bucaramanga, Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/07f0724d-2c91-4d88-866e-a0c8d88b442d/content>
- Bolaños Garita, R. (2021). La investigación cualitativa en Administración: ciencia y técnica. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, XII(1), 104–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/caes.v12i1.3061>
- Cadilla Vargas, L. I. (mayo de 2019). Los activos biológicos y su incidencia en el endeudamiento patrimonial de la empresa Estancia Santa Fe SAC, en el distrito de Surco Lima, 2018. [Tesis, Universidad Autónoma del Perú]. LIMA, PERÚ. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1635>
- Cangalaya Duran, T. (2020). *Análisis Financiero y su influencia en la Toma de Decisiones Gerenciales en la Empresa CORPORACION PRO EIRL de Miraflores – Lima 2017 -2018*. Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/544273748.pdf>
- Canossa Montes de Oca, H. (2021). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Revista Ciencias administrativas*(19), 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Carrillo Punina, Á. P., Galarza Torres, S. P., & Tipán Tapia, L. A. (2022). Claves de las finanzas empresariales. *Revista de investigación en modelos financieros*, II, 34-59.
- Castro Chango, K. N. (19 de Agosto de 2020). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Bluecorp S.A. [Trabajo de Titulación para la obtención del Grado Académico de Magíster]*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15613>
- Cedeño Pinoargote, J., Lindao, M. A., Ramos Holguin, J., Facuy Delgado, J., González Vizúete, K., & Portalanza Chavarría, A. (2019). *La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones*. Universidad Espíritu Santo, Samborondón - Ecuador. Universidad Espíritu Santo, Samborondón - Ecuador.

- Cuervo Pesca, A. F., & Peña Rivera, A. X. (2020). Importancia de las Políticas Contables en las Pymes. *Revista FACCEA*, X(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.47847/faccea.v10n2a5>
- Cunalata Naranjo, A. E. (2020). *Estudio de los estilos de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector gráfico en la ciudad de Quito [Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero Empresarial]*. Escuela Politécnica Nacional, Quito. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20640>
- Cutti, L., Gianmarco, G., Mirian, G. C., & Jenny, G. (2022). Bajo una mirada de la NIC 2: Los costos y su efecto en la rentabilidad de las PYMES del sector avícola en Lima Metropolitana, año 2022. *Revista de Investigación Valor Agregado*, X(1), 19-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v10i1.1971>
- De La Hoz Suárez, A., Mendoza Herrera, A., & González Vergara, M. (2020). Decisiones de inversión operativa-financieras en empresas importadoras de motores para vehículos. *SUMMA: Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, II(2), 137-160. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/134>
- De la Varga Salto, J. M., Galindo Reyes, F., & Ciruela Lorenzo, A. M. (2023). *El estudio de casos como metodología de enseñanza-aprendizaje de los mapas estratégicos: una propuesta de aplicación a Málaga Racing Team (MART)*. Universidad de Málaga: <https://hdl.handle.net/10630/25950>
- Dligach, A., Kopylova, O., & Krasnostanova, N. (2023). The formation of a joint-stock company's strategy in the stock market. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas.*, XI(21). <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16549>
- Dominguez Norabuena, L. A., & Espinoza Rivera, T. L. (2021). *El presupuesto de caja y la elección de la fuente de financiamiento en pequeñas Empresas Comerciales del Distrito de Huacho*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5410>
- Dwiharto, A., & Kurniasih, A. (2023). Analysis of Capital Budgeting Green Industry in Innovative and Sustainable Post-Mining Programs in Belitung Regency. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev*, VIII(7), 49. <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2425>
- Escobar Borja, M. D. (2020). *Políticas contables para inventarios aplicando las NIIF en la empresa PowerSupply Cía. Ltda (Bachelor's thesis Pontificia Universidad Católica del Ecuador)*. Ambato, Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/eafac6a1-0513-4287-9496-73df4e0bed90/content>



- Espinoza Cume, A. I. (2020). NIIF y su viabilidad en los estados financieros. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, V(3). <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/268>
- Estrada Dominguez, M. (2024). Análisis de estados financieros como instrumento de evaluación en la toma de decisiones empresariales en la Provincia de Marañón Huánuco. [*Tesis de doctorado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán*]. HUÁNUCO, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/10269>
- Estrada Granja, A. N. (2024). *Plan estratégico 2025-2029, para la procesadora de pollos J&B, Tumbabiro, Urcuqui, Imbabura (Doctoral dissertation, PUCE Ibarra)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ibarra, Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/44487>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didáctica y Educación* , XI(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Flores Cedeño, G. D. (2023). Análisis de la propiedad planta y equipo de la Empresa Enjoy SA de la ciudad de pueblo viejo periodo 2022. [*Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2023*]. Babahoyo, Ecuador.
- Flores Hernández, E. R. (Junio de 2020). Costo de Capital y Estructura Óptima. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63558424/Costo\\_de\\_Capital\\_y\\_Estructura\\_Optima\\_Ver\\_202020200607-85600-m232oe-libre.pdf?1591583253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion\\_al\\_Costo\\_de\\_Capital\\_y\\_Estru.pdf&Expires=1739178224&Signa](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63558424/Costo_de_Capital_y_Estructura_Optima_Ver_202020200607-85600-m232oe-libre.pdf?1591583253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_al_Costo_de_Capital_y_Estru.pdf&Expires=1739178224&Signa)
- Flores Martínez, Y. R., & Ruiz Navarrete, E. B. (2023). “Aplicación Sección 4 Estado de situación financiera NIIF-PYMES y su efecto en el ESF de la empresa Exploraciones MIRSAN 2021”. [*Tesis para optar por el título profesional de Contador Público, Universidad Privada Antenor Orrego*]. Trujillo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/11277>
- García Serna, O. L. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa moderna impresores SA.
- Geba, N. B., & Bifaretti, M. C. (2022). Riesgos, activos, pasivos y patrimonio neto sociales y las memorias de sostenibilidad GRI G4: un estudio de caso. En *La contabilidad y el desarrollo sostenible: enfoque socio-ambiental y organizaciones económicas* (págs. 213-251). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/146821>
- González del Foyo, M. E., Carbonell Marce, A. C., Pérez Fuentes, B., & Reyes Vidal, I. (2020). El análisis y planeación de los flujos de efectivo. Caso empresa de bebidas y

- refrescos de Santiago de Cuba (EMBER). *Ciencia y Educación*, I(7), 68-81. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8266143>
- González Vega, A. M., Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & López Salazar, G. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *Investigación en Ciencias Sociales: Avances y Desafíos*, XIV(e571). <https://doi.org/https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Hamui Sutton, L. (2022). Las preguntas analíticas en investigación cualitativa. *Investigación en educación médica*, XI(41), 97-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2022.41.21415>
- Hernández Castillo, N. (2023). La estimación del costo de capital y su impacto en las decisiones financieras. *Revista Estudiantil LIBRE*, 51-63.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, XII(4), 399-406. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400399&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400399&script=sci_arttext&lng=en)
- Jaramillo Echeverri, L. G., & Aguirre García, J. C. (2021). Asuntos críticos acerca del método en investigación educativa. *Cinta de moebio*(71), 150 - 163. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/s0717-554x2021000200150>
- Jiménez Giraldo, D. M. (2023). El costo de capital en Colombia y su importancia en las pequeñas y medianas empresas pymes en Colombia. *Revista Estudiantil LIBRE*, 19-24.
- Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. B. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University . *Management Science Letters* , 10(4), 769-780. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.020>
- Levy, A. (2020). Estrategia y KPIS (Key Performance Indicators): haciendo que la estrategia se transforme en acción medida y mejorable. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, I, 42-54. <https://core.ac.uk/reader/327183290>
- Mallesh, C., & R. R. (2024). A study on dividend decision analysis. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREMS)*, IV(6), 1332-1337. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.58257/IJPREMS35012>
- Mar Cornelio, O., & Bron Fonseca, B. (2021). Implementación de operador OWA en un sistema computacional para la evaluación del desempeño. *Revista Cubana de*

*Ciencias Informáticas*, XV(4), 59-74. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992021000500059&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992021000500059&script=sci_arttext)

Martínez Gonzalo, J. M. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España [TESIS DOCTORAL]*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/21570>

Martínez Jara, E. A. (2019). *Información Consistente para la Toma de Decisiones Empresariales*. UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, Málaga. <https://hdl.handle.net/10630/19322>

Matias Orrala, J. R. (2024). *Planeación estratégica y competitividad en la ferretería Willy de la comuna Libertador Bolívar, cantón Santa Elena, año 2023*. (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2024): <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10905>

Maza Iñiguez, J. V., Espinoza Guartán, E. K., & Barzallo Vásquez, I. V. (2021). Financiamiento de las asociaciones productivas mediante créditos de BanEcuador B.P. *Revista Científica Agroecosistemas*, IX(2), 114-120. <https://doaj.org/article/4d5b34e4e18447798552155ba6c3cd21>

Monserrat, S., Jijón, C., & Kléver, M. (2020). Estrategias de gestión empresarial: Un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad Ciencia y Tecnología*, XIV(107), 12-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.409>

Morales Castro, A. M. (2015). *Planeación Financiera*. Grupo Editorial La Patria.

Muñoz Amador, E. (2023). Modificación del capital social mínimo de las sociedades limitadas. *Revista CEFLegal*(264), 39-66. <https://doi.org/https://doi.org/10.51302/ceflegal.2023.15391>

Navarro Guevara, T. L. (11 de Abril de 2023). *Planificación financiera para la toma de decisiones de inversión y su efecto en la rentabilidad de la empresa agua y servicios y derivados s.a.c. en la ciudad de Chiclayo del 2016, 2017 y 2018 [Tesis para optar por el título de Contador Público]*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5819/1/TL\\_NavarroGuevaraTatiana.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5819/1/TL_NavarroGuevaraTatiana.pdf)

Núñez Julca, Y. F., & Núñez Cabrera, M. A. (2022). La inaplicación de las NIIF para pymes incide en los estados financieros de la empresa Corporación Industrial Waldir EIRL, Lima 2019. *[Tesis para optar por el título profesional de Contador Público, Universidad Privada del Norte]*. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/11537/30555>

Ochoa Quirola, K. G., Loaiza Massuh, E. M., & Huacon Cruz, P. A. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO*, VI(3),

192-201. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)

- Ordoñez Ordoñez, J. I., Noles Aguilar, D. E., & Soto González, C. O. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, VI(6), 169-180. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.6.754>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, VIII(4), 31-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Paredes Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *ECONÓMICAS CUC*, 38(1), 111-112. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Pérez, S., & Pérez Sisa, F. G. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. *Revista Publicando*, III(8), 567-568. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>
- Ramírez Casco, A. d., Berrones Paguay, A. V., & Calderón Moran, E. V. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, VI(3), 217-227. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2359/0>
- Requelme, D. E., & Rivas, L. R. (2021). *Presupuesto y control presupuestario en empresas mendoza: Viabilidad y utilidad en un contexto macroeconómico con alta incertidumbre*. Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/16761>
- Robles, A. M., Castañeda, A. A., & Carrizo, J. R. (2023). *Fundamentos de Contabilidad Financiera Intermedia*. Editorial UBP. <https://mi.ubp.edu.ar/repositorio/crm/Contabilidad-Financiera-Intermedia-final---2023.pdf>
- Rodríguez Rodríguez, M., Gutiérrez Villamizar, A. I., Cano García, L. D., Hernández Arias, Y. X., Urango Guapacha, J. A., & Paredes Méndez, N. D. (2023). Alternativas para el reconocimiento contable de las especies arbóreas desde la perspectiva de la NIC 41 y el Sistema de la Contabilidad Ambiental y Económica. *Unaciencia Revista De Estudios E Investigaciones*, XV(29), 29-42. <https://doi.org/https://doi.org/10.35997/unaciencia.v15i29.645>
- Rojas Hernández, D., Pelegrín Mesa, A., Espinosa Martínez, E. G., & Rojas Hernández, D. (2021). Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba. *Ciencias Económicas*, I(18), 9-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.14409/rce.v1i0.10327>

- Rojas Quispe, J. A., & Alanya Nuñez, A. W. (2023). *Planificación financiera y liquidez en microempresas farmacéuticas del Distrito de Huancayo 2018*. Universidad Peruana Los Andes: <https://hdl.handle.net/20.500.12848/7131>
- Rojas Sáenz, J. G., & Sánchez García, D. F. (2021). Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC, XLII(2)*, 205-218. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Econ.4>
- Suárez Mena, K. E. (2020). *Importancia del control de inventario en las empresas comerciales (Tesis de Contabilidad y Auditoría, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2020)*. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5512>
- Suárez Rodríguez, O., & Yance Acurio, H. (2020). Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial en las pymes de la ciudad de Guayaquil. *Revista Mapa, IV(18)*, 169-184. <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/233/319>
- Sukier, H. B., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., & Lay Raby, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia, XXV(4)*, 206-221. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35186>
- Toalombo Ainaguano, L. E. (Octubre de 2023). *Herramientas de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las empresas*. Ecuador: Ambato.
- Triani, N., & Tarmidi, D. (2019). Firm Value: Impact of Investment Decisions, Funding Decisions and Dividend Policies. International Journal of Academic Research in Accounting. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, IX(2)*, 158-163. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v9-i2/6107>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad, XII(3)*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en)
- Vargas Hernandez, J. G., & Casas Cardenaz, R. (2019). El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Mpymes Asistido por el Proceso Administrativo como Herramienta Competitiva. *Revista Administração em Diálogo, XXI(3)*, 87-114. <https://doi.org/https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i3.39868>
- Vásquez Campos, E. D. (2022). *La efectividad organizacional y el plan operativo: caso empresa molinera Tropical S.A.C., 2019*. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10726>
- Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R. D., Vera Treves, R., & Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.094>

- Vasudha, N., & Venkata Krishna, E. (2024). Capital Budgeting. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science* , IV, 1633-1635.
- Vázquez Vidal, V. (2023). Implicaciones teóricas de la administración financiera. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, XXXV(1), 6-12.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33975/riuq.vol35n1.1037>
- Velásquez Cardona, C. C. (2023). *Implementación Manual políticas contables para la empresa Tuya Asesorías SAS*. Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/55001>
- Wang, X., Li, F., & Salem, M. (2021). The influence of financial constraint on peer influence of cash dividend decision –Evidence from China. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, VI(2), 309-322.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2478/amns.2021.2.00038>
- Yeo, K. H., Lim, W. M., & Yii, K. (2023). Financial planning behaviour: a systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketin*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41264-023-00249-1>