



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Tema:

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE LA LIBRERÍA LAS AMÉRICAS DE LA CIUDAD DE AMBATO**

AUTORA:

DIANA ALEJANDRA LIZANO VINUEZA

TUTOR

LIC. RUTH ARMENIA ZAMORA SÁNCHEZ, MG.

AMBATO –ECUADOR

2015

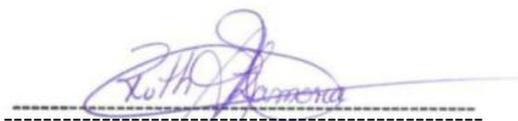
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, MG., con CI.120577546-1, en mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA LIBRERÍA LAS AMÉRICAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”, desarrollado por la alumna Diana Alejandra Lizano Vinuesa considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Trabajo estructurado de manera individual de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de los proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 08 de Enero del 2015.

EL TUTOR



LIC. RUTH ARMENIA ZAMORA SÁNCHEZ, MG.

AUTORIA DE LA TESIS

Yo, Diana Alejandra Lizano Vinueza, con C.I. 180450204-3 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA LIBRERÍA LAS AMÉRICAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, 08 de Enero del 2015.

AUTORA



Diana Alejandra Lizano Vinueza

C.I. 180450204-3

APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

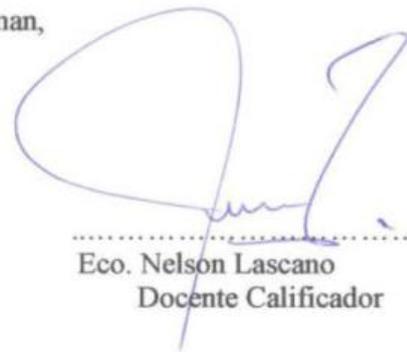
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Investigación, sobre el tema: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA LIBRERÍA LAS AMÉRICAS DE LA CIUDAD DE AMBATO”, elaborado por Diana Alejandra Lizano Vinueza, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 08 de Enero del 2015.

Para constancia firman,



.....
Dr. Paul Ortiz
Docente Calificador



.....
Eco. Nelson Lascano
Docente Calificador



.....
Eco. Diego Proaño, MG.
Presidente del Tribunal

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a mi Dios por haberme dado la oportunidad de vivir, por derramar en mí sus bendiciones todos los días de mi existencia, y por darme las fuerzas para seguir adelante y no desmayar.

A mi familia, ya que gracias a ellos he llegado a donde hoy me encuentro.

A mis abuelitos que se encuentran junto al creador, a mi abuelito por darme su amor incondicional, a mi abuelita por ser el pilar fundamental en mi vida, la persona que día tras día me impulso a estudiar, a salir adelante, gracias mamita por tu amor, apoyo, consejos y por tus palabras, las mismas que siempre las llevare conmigo de estudiar para ser alguien en la vida, sé que no podrás compartir conmigo en persona este logro pero sé que desde el cielo estarás muy feliz y dándome tus bendiciones.

A mis padres por su amor, apoyo incondicional, comprensión, ayuda y por todos sus esfuerzos y sacrificios necesarios para que pueda cumplir una meta más en mi vida. A ellos por ser la luz, la guía, el mejor ejemplo de lucha y esfuerzo para conseguir mis objetivos, mis valores, principios, mi perseverancia para no decaer en los momentos difíciles.

A mis hermanos por siempre estar presentes, acompañándome en todo momento y en cada logro alcanzado; a todos y cada uno de quienes confiaron en mí y pusieron ese granito para salir adelante y cumplir, mi meta.

DIANA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por generar en mis conocimientos altamente competitivos para ser el aporte de calidad a la sociedad.

Mi especial **LIC. RUTH ARMENIA ZAMORA SÁNCHEZ, MG.** por su invaluable aporte al proceso de la investigación.

Finalmente agradezco a la **LIBRERÍA LAS AMÉRICAS**, por la información proporcionada para la realización del presente trabajo.

DIANA

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PAGINA DE TITULO O PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORIA DE LA TESIS	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xv
EXECUTIVE SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO 1

PROBLEMA

1.1 TEMA	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 <i>Contextualización</i>	2
1.2.2 <i>Análisis crítico</i>	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Preguntas directrices	6
1.2.6 Delimitación del problema	6
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivo general	9
1.4.1 Objetivos específicos	9

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2 Fundamentación Filosófica	12
2.3 Fundamentación Legal	13
SUPERORDENACIÓN	15

SUBORDENACIÓN	16
2.4.1 Marco teórico	18
2.4.1.1 Gestión financiera	18
2.4.1.2 Administración financiera	18
a. Funciones de la administración financiera	18
b.- Ámbitos de la gestión económica	19
c.- Planificación Financiera	19
d.- Clases de Planificación Financiera	20
e.- Proceso de Planeación Financiera	20
f.- Beneficios de la planeación financiera	20
g.- Objetivos de la planificación financiera	21
h.- Sustentabilidad de la planificación financiera	21
i.- Modelos de Planificación Financiera	22
i.1 Modelo económico o de resultados	22
i.2 Apalancamiento financiero	22
i.3 Política financiera equilibrada	22
j.- Presupuestos	22
j.1 Análisis presupuestario	23
j.2 Ejes del análisis presupuestario	23
j.3 Modelos de presupuestos	24
k. Dimensiones de la planeación financiera	24
l. Base de planeación financiera: los ingredientes	25
j. Financiamiento externo y crecimiento	26
Flujos de efectivos del proyecto: un primer vistazo	27
El principio de autonomía	27
Capital de trabajo neto	27
Procedimientos para preparar el presupuesto de efectivo	28
Ventajas específicas de mantener un saldo adecuado de efectivo	28
Sistema de recolección de efectivo	29
Inversión temporal	29
Criterios para seleccionar valores	29
Alternativas de inversión	30
Modelos de administración de efectivo	31
Evaluación del financiamiento directo	31

2.4.2 <i>Administración estratégica</i>	32
2.4.2.1 Componentes de la administración estratégica	32
COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	32
2.4.2.2 Proceso administrativo	33
2.4.2.3 La dirección estratégica	33
LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	34
b.- Beneficios de un "enfoque estratégico "de la dirección"	34
c.- Valor organizacional de la misión	35
d.- La visión	35
e. - Fijación de objetivos	35
f.- Liderazgo	35
g.- Motivación	36
h.- Comunicación	36
Un modelo resumen de los elementos de la dirección estrategia	36
j. Los cuatro atributos claves de la dirección estratégica	37
k. Análisis estratégico	37
l. Ambiente interno	38
m. Evaluación y elección de estrategias	38
n. Cuatro estrategias alternativas	38
o. Herramientas para ser un líder inspirador	39
p. Componentes del liderazgo	39
2.5. Hipótesis	40
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis	40

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	41
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	41
3.2.1 <i>Investigación Bibliográfica</i>	41
3.2.2 Investigación de Campo	42
3.3. Nivel o tipo de Investigación	43
3.3.1 Investigación Exploratoria	43

3.3.2 Investigación Descriptiva	43
3.3.3 Investigación Correlacional	44
3.4 Población y Muestra	44
3.4.1 Población	44
Población	44
3.4.2 Muestra	45
3.7 Operacionalización de variables	46
Variable Dependiente: Dirección estratégica	47
3.8. Recolección de la Información	48
Recolección de la información	48
3.9 Procesamiento y análisis de información	49

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis	50
4.1.1 Aplicación de la encuesta	50
4.2 Análisis e Interpretación	50
Verificación De La Hipótesis	66
VALORES PERCENTILES	67

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	68
5.2 Recomendaciones	69

CAPITULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos	70
Costo:	71

6.2 Antecedentes de la propuesta	72
6.3 Justificación	72
6.4 Objetivos	73
6.5 Análisis de factibilidad	74
6.6 Fundamentación	74
6.7 Modelo operativo	81
6.8 Administración	106
6.9 Previsión de la Evaluación	106
Bibliografía	107
Anexos	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas	5
Gráfico N° 02 Categorización	15
Gráfico N° 03 Variable Independiente Planificación financiera	16
Gráfico N° 04 Variable Dependiente Dirección estratégica	17
Gráfico N° 05 Componentes de la administración estratégica	32
Gráfico N° 06 las cinco tareas de la dirección estratégica	34
Gráfico N° 07 Un modelo resumen de los elementos de la dirección estratégica	36
Gráfico N° 08 Elaborar presupuesto	51
Gráfico N° 09 Manejo de los presupuestos	52
Gráfico N° 10 Modelo operativo	53
Gráfico N° 11 Resultados financieros	54
Gráfico N° 12 Procesos de la gestión financiera	55
Gráfico N° 13 Evaluación permanente	57
Gráfico N° 14 Dirección de la empresa	58
Gráfico N° 15 Objetivos empresariales	59
Gráfico N° 16 Decisiones empresariales	60
Gráfico N° 17 Autoridad que se ejerce	61
Gráfico N° 18 Motivación de la empresa	62
Gráfico N° 19 Sistema de comunicación	63
Gráfico N° 20 Mejorar la comunicación	64
Gráfico N° 21 Modelo operativo	81
Gráfico N° 24 Punto de equilibrio	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población	44
Tabla N° 02 Elaborar presupuesto	51
Tabla N° 03 Manejo de los presupuestos	52
Tabla N° 04 Modelo financiero	53
Tabla N° 05 Resultados financieros	54
Tabla N° 06 Procesos de la gestión financiera	55
Tabla N° 07 Evaluación permanente	56
Tabla N° 08 Dirección de la empresa	57
Tabla N° 09 Objetivos empresariales	58
Tabla N° 10 Decisiones empresariales	59
Tabla N° 11 Autoridad que se ejerce	60
Tabla N° 12 Motivación de la empresa	62
Tabla N° 13 Sistema de comunicación	63
Tabla N° 14 Mejorar la comunicación	64
Tabla N° 15 Valores percentiles	67
Tabla N° 16 Costos	71
Tabla N° 17 Presupuesto de Ventas productos Paco	86
Tabla N° 18 Presupuesto de Ventas productos Dilipa	87
Tabla N° 19 Presupuesto de Ventas productos Zambrano	88
Tabla N° 20 Presupuesto de Ventas productos Mercantiles	89
Tabla N° 21 Presupuesto de Ventas productos Matallana	90
Tabla N° 22 Presupuesto Total de Ventas	91
Tabla N° 23 Presupuesto de Compras Productos Paco	92
Tabla N° 24 Presupuesto de Compras Productos Dilipa	92
Tabla N° 25 Presupuesto de Compras Productos Zambrano	93
Tabla N° 26 Presupuesto de Compras Productos Mercantiles	93
Tabla N° 27 Presupuesto de Compras Productos Matallana	93
Tabla N° 28 Presupuesto Total Compras	94
Tabla N° 29 Políticas de crédito	94

Tabla N° 30 Presupuesto de gastos	95
Tabla N° 31 Balance general	96
Tabla N° 32 Estado de resultados	97
Tabla N° 33 Flujo de caja proyectada	99
Tabla N° 34 Análisis de Gestión Financiera	101
Tabla N° 35 Análisis de Ratios	102
Tabla N° 36 Solvencia y Riesgo	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Variable Independiente Planificación financiera	46
Cuadro N° 02 Variable Dependiente Dirección estratégica	47
Cuadro N° 03 Recolección de la información	48
Cuadro N° 04 Ficha de Observación	65

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo competitivo determina la utilización de herramientas administrativas y financieras integrales, de tal manera que la planificación financiera es el eslabón para alcanzar resultados y el cumplimiento de los objetivos, en el cual la dirección estratégica será el eje del cumplimiento, de tal manera que en la investigación se establece la problemática de una deficiente estructura financiera, ya que no existe una planificación financiera que dinamice los recursos económicos afectando a la dirección estratégica y por ende a las decisiones que se toman, por tanto en la metodología investigativa se establece que en la investigación de campo se determinó la importancia de generar un modelo financiero altamente integrados a la dirección y así promover un cambio organizacional, se concluye entonces que es importante establecer una estructura financiera participativa en la dirección, por tanto la propuesta se enfocó en generar una planificación financiera acorto plazo utilizando como instrumento estratégico el delineamiento de un presupuesto financiero que permita generar recursos equilibrados para las necesidades empresariales ya si acceder a nuevas oportunidades de negocio y posicionar la imagen de la LIBRERÍA LAS AMÉRICAS como referente de eficiencia organizacional.

EXECUTIVE SUMMARY

The competitive world determines the use of comprehensive administrative and financial tools, so that financial planning is the link for results and fulfillment of the objectives in the strategic direction which will be the focus of compliance, so that in research the problem of poor financial structure set, as there is a financial planning boosting the economic resources affect strategic business addresses and therefore the decisions made by both the research methodology is established that the field research the importance of creating a highly integrated management financial model was determined and thus promote organizational change, it is concluded that it is important to establish a participatory financial structure in the direction, therefore the proposal focused on generating financial planning shortened term used as a strategic instrument delineating a financial budget to generate resources to business needs balanced and if access new business opportunities and position the image as a reference LIBRARY THE AMERICAS organizational efficiency.

INTRODUCCIÓN

El manejo financiero en la actualidad a generado un cambio importante debido a las constantes fluctuaciones del medio, por tanto la planificación financiera se convierte en el eje de todo negocio para poder acceder a nuevas oportunidades de negocio en el cual la dirección estratégica aproveche las ventajas competitivas

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capitulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capitulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalización de las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capitulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La planificación financiera y la dirección estratégica de La Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 *Contextualización*

Los propietarios de librerías y papelerías del Ecuador que se dedican al comercio de útiles escolares, buscan abastecerse de material con inversiones que pueden ir entre \$3.000 y superar los \$100 mil. Los cuadernos, bolígrafos, lápices, cajas de colores, marcadores, son los materiales más requeridos en el mercado de útiles escolares que, en la actualidad está orientado a 3 millones de estudiantes entre los 6 y 18 años de edad, que estudian en cerca de 30 mil planteles educativos a escala nacional. Las cifras del negocio son mucho más altas para las grandes industrias como BIC y Papelesa y distribuidores como Comsucre. (DIARIO HOY, 2013)

El gerente de BIC, Santiago Delgado, dijo que la compañía espera aumentar en un 20% los \$28 millones en ventas con que cerraron 2010; la cifra incluye \$5 millones en exportaciones. En este caso, la idea no solo es satisfacer al segmento estudiantil que para BIC representa el 50% sino crecer en el segmento de niños entre 4 y 6 años que actualmente representa el 24% de su facturación. Según datos proporcionados por Papelesa y BIC. El mercado del bolígrafo no solo comprende la población estudiantil (capta el 60% de la producción), pues también va dirigido al segmento de ejecutivos y personal de oficina quienes representan el 40% de ventas. (DIARIO HOY, 2013)

Se evidencia en este contexto que, el crecimiento del sector económico es paulatino pero también se observa que existe múltiples falencias en el manejo empresarial de tal manera que, no establece una estructura financiera integral en la cual se dé importancia a la planificación financiera, limita un sin número de actividades organizacionales, reflejando esto una débil dirección estratégica y por ende el posicionamiento y la cobertura de estos locales no cumplen con las expectativas de los algunos usuarios.

“Al empezar el período académico 2013-2014 en la Sierra y Amazonía, el Ministerio de Educación ha establecido una cantidad determinada de útiles escolares con sus respectivos valores que se los debe solicitar a los padres de familia en las instituciones fiscales. Dentro de esta disposición se incluye que los representantes de los estudiantes no están obligados a comprar la lista de útiles en lugares señalados por los establecimientos educativos, están en total libertad de adquirir estos materiales en las papelerías de su elección. En la ciudad existe La Asociación de Propietarios de Librerías y Papelerías de Tungurahua (Aplipat), quien agrupa organizaciones comerciales en este sector, como LA TRANCA, LIBRERÍA CULTURA, LIBRERÍA EL ESTUDIANTE, quien determina la existencia de un sin número de actividades organizacionales en el sector, pero no existe una coordinación financiera que promueva y dinamice el desarrollo comercial”. (DIARIO HOY, 2013, pág. 2a)

En especial la librería Las Américas lleva en el mercado 15 años, lo cual le ha permitido generar una imagen organizacional de eficiencia en el mercado, este local comercial mantiene un estándar en cuanto a las líneas de productos que coloca en referencia a marcas reconocidas a nivel internacional como son Rotring, Staedtler, Faber Castell, KoiNor, entre otras; las mismas que eran muy solicitadas por sus clientes. Los productos que se ofrece a su clientela eran principalmente de origen alemán y austriaco, lo que le llevó a ser reconocida en la zona sur de la capital. En su primer año de funcionamiento contó con el respaldo de DILIPA, que en aquella época era una de las empresas líderes en el mercado nacional en cuanto a material escolar y de oficina se refiere.

Por tanto, al obtener productos que le ayuden a competir con sus similares, decide abrir sus puertas en la Av. 12 de Noviembre 09-30 y Tomás Sevilla, con el nombre de Librería y Papelería "Las Américas"; así es como en 1985 toma su nuevo y definitivo seudónimo; su actividad comercial se desarrolla por alrededor de nueve años dentro del mismo espacio, su actividad económica crece a un ritmo notario y sus relaciones tanto con instituciones públicas y privadas comienzan a darse. Al haber logrado estabilidad comercial y con el sacrificio de sus propietarios cambian de establecimiento a unos pocos pasos de donde funcionaban, es decir en la Av. 12 de Noviembre 09-34 y Tomas Sevilla; ya en su nuevo local continúan con el proyecto de ser los mayores proveedores de papel tanto para copiadoras e imprentas; así se manejó siendo el principal distribuidor e introduciendo al mercado local papel brasileño, que tiene mejor calidad que su similar de origen colombiano cuyo consumidor es el área de la imprentas.

La empresa cuenta con 10 empleados colaboradores para el funcionamiento de este negocio; para la temporada escolar se amplía a 16 trabajadores entre hombres y mujeres según el requerimiento de la temporada, que comprende en los meses de Julio, Agosto y Septiembre que son los meses de mayor afluencia en sus ventas.

Pero en la actualidad, debido al incremento de la competencia se ha evidenciado falencias especialmente en el manejo de la estructura financiera, debido a que no existe una planificación financiera, lo cual limita el desarrollo organizacional y por ende incide en el direccionamiento estratégico, de tal manera que se limita también el cumplimiento de los objetivos y metas generando esto un bajo posicionamiento en el mercado.

1.2.2 Análisis crítico

De tal manera que, la problemática ha sido ocasionada porque no existe el personal capacitado en el área financiera, lo cual conlleva a generar estancamiento

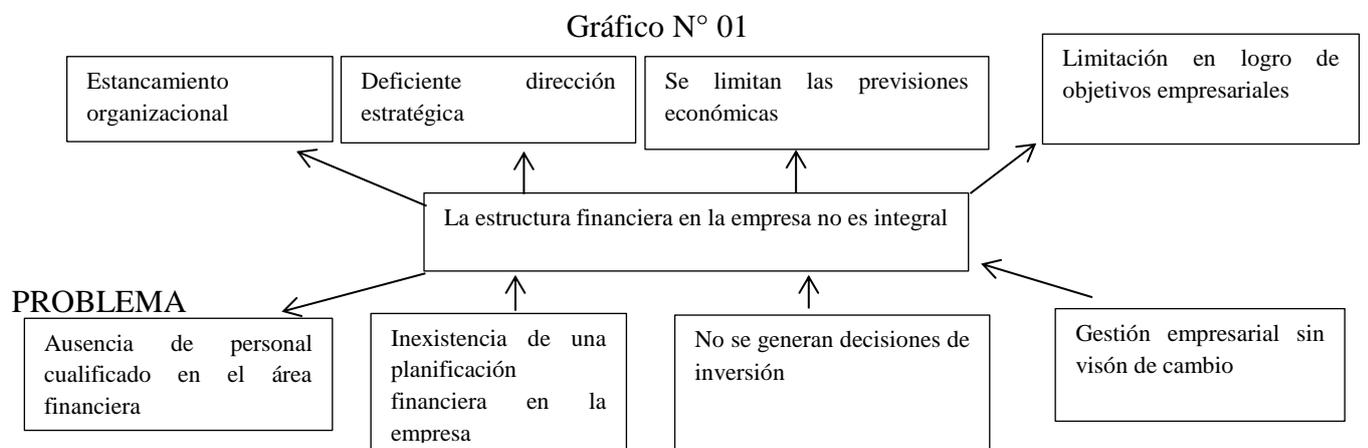
organizacional ya que no se utiliza el alineamiento eficiente de los recursos a generar mejor cobertura.

La empresa al no contar con una planificación financiera integral, ha conllevado que no exista una planificación financiera que permita generar perspectivas técnicas para el manejo organizacional; dando lugar, a que la dirección no sea estratégica y por ende se genere un estancamiento organizacional.

No se generan decisiones de inversión debido a que los recursos financieros no son estructurados de forma integral limitando esto las previsiones económicas y por ende el posicionamiento empresarial.

Finalmente, se evidencia que la gestión empresarial no tiene una visión de cambio que le permita mantenerse y sostenerse en el medio comercial, dando lugar a la limitación en los logros de los objetivos empresariales y, por tanto, siendo menos competitivos en el mercado.

Árbol de problemas



Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

1.2.3 Prognosis

La empresa al no contar con instrumentos y herramientas financieras específicas, no podrá generar un manejo empresarial altamente competitivo, lo cual le conllevará al estancamiento, disminución de utilidades, baja rentabilidad hasta generar el cierre en el entorno comercial debido a su deficiente perfil empresarial. Por tanto, de no establecer una planificación financiera, la empresa corre el riesgo de generar en su manejo económico poco equilibrado, sino que sus procesos de control no serán integrales, limitando una toma de decisiones eficientes y por ende poniendo en riesgo la inversión.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la planificación financiera en la dirección estratégica de la librería LAS AMÉRICAS de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿De qué manera la ausencia de una planificación financiera genera riesgos en una organización?
- ¿Cómo se estructura la dirección estratégica en una organización?
- ¿Cómo la estructura de una adecuada planificación financiera contribuiría a la toma de decisiones en la dirección estratégica de la Librería Las Américas?

1.2.6 Delimitación del problema

- **Campo:** Ciencias sociales, educación comercial y derecho
- **Área:** Ciencias sociales, educación comercial y derecho

- **Aspecto:** Dirección estratégica
- **Temporal:** La investigación se llevara a cabo durante el periodo 2013-2014
- **Espacial:** Librería LAS AMÉRICAS de la ciudad de Ambato
- **Unidad de observación:** Archivos, documentos contables y Estados Financieros.

1.3 Justificación

La importancia de la presente investigación está sustentada en el manejo integral que se debe dar a la información financiera, el cual debe estar orientado en principios, técnicas y procedimientos, que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, ya que de ella depende la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico.

Es así que, la planificación financiera pretende generar un control a la gestión financiera y la dirección estratégica, implicando el empleo de estrategias financieras para dinamizar la economía organizacional, de allí que el interés de la investigación se encamina a generar un proceso sistemático al manejo financiero.

Por lo tanto, la investigación radica en que la planificación financiera proporcione los aspectos relevantes a considerarse; como elementos claves en el monitoreo permanente de su gestión y objetivos a alcanzar, lo cual generará valor a la empresa a través de la determinación de la estructura financiera óptima, y por tanto se valorizará la imagen empresarial en el entorno comercial.

Es factible por cuanto existe la apertura de los propietarios para generar un cambio organizacional financiero y direccional, lo cual permita establecer un perfil empresarial altamente competitivo.

De tal manera, que generar el alineamiento financiero mediante una planificación estratégica promoverá a la empresa una ventaja competitiva, la misma que promueva sostenimiento en el entorno y por ende la dirección empresarial no será solo estratégica sino dinámica.

1.4 Objetivo general

Identificar el proceso de la planificación financiera y la dirección estratégica para mejorar la cobertura de la librería LAS AMÉRICAS de la ciudad de Ambato.

1.4.1 Objetivos específicos

- Evaluar el proceso de planificación financiera para la identificación de riesgos financieros en la Librería Las Américas.
- Analizar la dirección estratégica aplicada por la Librería Las Américas para la determinación del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Proponer la estructura de una planificación financiera para el mejoramiento de la dirección estratégica de la Librería Las Américas de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el proceso investigativo se tomó en consideración las siguientes investigaciones:

Gavilánez (2011), en su proyecto de investigación titulado “La Planificación Financiera para LIBRERÍA DON JULIO de la ciudad de Ambato”, cuyos objetivos fueron diagnosticar la realidad de la librería en relación a su gestión financiera y, así, realizar la planificación financiera para mejorar el crecimiento empresarial de la librería. La metodología utilizada en la planificación financiera del trabajo antes mencionado es la utilización de un flujo de caja, el cual, permite generar el análisis de los ingresos como parte de la gestión empresarial y así poder acceder a cambios organizacionales.

Concluyendo, que la inexistencia de una Planificación Financiera debilita el crecimiento empresarial de la ciudad de Ambato, por eso, es necesario que se realice en la empresa una Planificación Financiera antes de cada período, siendo está una buena herramienta para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de la librería.

En la investigación de Dorado (2010), titulada “Dirección estratégica y su incidencia en el desempeño laboral de la librería Lerner de Bogotá”, tenía como objetivo el diagnosticar la situación actual con respecto a la deficiente dirección de la empresa, para establecer así, un modelo de direccionamiento estratégico para el cumplimiento de los resultados organizacionales a través de acciones, las cuales, permitan el desarrollo en la actividad productiva y comercial.

Dorado (2010), concluye que la empresa no cuenta con un modelo de dirección estratégica que permita el adecuado aprovechamiento de los recursos organizacional, generando así bajos niveles de desempeño laboral, lo cual, conlleva a una baja rentabilidad en la inversión efectuada. De tal manera que se utiliza una metodología basada en la planeación estratégica en la que se delinea estrategias orientadas a mejorar el desempeño y, por ende, la competitividad generando altos niveles de compromiso.

En la investigación realizada por GROUP (2009, pág.4) sobre la planificación, elaboración de presupuestos y elaboración de previsiones, establece la base de cualquier plan de negocio eficaz. La incertidumbre económica hace difícil establecer metas y objetivos claves y sostener un plan financiero que les dé soporte. Las organizaciones deben ser más ágiles con sus capacidades de planificación, elaboración de presupuestos y elaboración de previsiones, ya que ahora este aspecto es más crítico que nunca para el éxito y supervivencia de la empresa durante tiempos económicos tan volátiles. El clima de negocio se caracteriza por el cambio y se ve afectado por influencias globales, los cuales originan entornos distribuidos y márgenes más estrechos.

“El estudio de Aberdeen de más de 150 empresas detectó cambios sutiles en presiones que impactan en el proceso de planificación, elaboración de presupuestos y elaboración de previsiones desde principios de 2008. Aunque la velocidad, agilidad y precisión dominaron el horizonte el año pasado, vemos la necesidad de mejorar la agilidad para la lograr la adaptación a las condiciones cambiantes que surgieron de dos presiones el año pasado y que este año pasaron a una presión. El informe de Aberdeen de abril de 2008 Planificación financiera y elaboración de presupuestos determinó que estos procesos críticos representaban la necesidad de mejora de la precisión del presupuesto (42%). Aunque todavía representa un problema para el 27% de las empresas que no son líderes, esta presión ha caído vertiginosamente hasta el fondo de la lista de las organizaciones con mayor rendimiento” (Ibid).

Este grupo de expertos concluyen que las nuevas condiciones económicas están conduciendo a las empresas a ser más cautelosas con respecto al futuro más próximo. Un enfoque en la mejora de la flexibilidad para responder dinámicamente al cambio ha hecho que el enfoque se separe de la precisión presupuestaria, lo que ha puesto a las empresas en peligro de no llegar a satisfacer las expectativas de los accionistas. Este informe servirá como una guía para la planificación, elaboración de presupuestos y elaboración de previsiones eficientes para mejorar la agilidad, precisión y rendimiento corporativo.

Aberdeen aplica una metodología de investigaciones comparativas que evalúa las presiones, acciones, capacidades y facilitadores (PACE, por sus siglas en inglés) que indican el comportamiento corporativo en procesos comerciales específicos, aplicando encuestas o que permitió recopilar información adicional sobre estrategias, experiencias y resultados de la planificación financiera, elaboración de presupuestos y elaboración de previsiones.

2.2 Fundamentación Filosófica

La fundamentación establecida en el proceso investigativo es la crítica propositiva, por cuanto determinada la problemática de la deficiente imagen corporativa en el mercado afecta a las ventas, se determinará una solución mediante la propuesta. Desde esta perspectiva crítica propende por el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico reflexivo con el fin de aportar a la transformación de las estructuras sociales que afectan la vida de la escuela. En este sentido, la dimensión crítica nos presenta, no solo un lenguaje de crítica sino también un lenguaje de posibilidades; en donde se genere la reflexión de sus propias vivencias acciones y comprensión del problema para establecer un cambio mediante la propuesta, de tal manera que se pueda concebir que la realidad que se conoce es una totalidad múltiple conformada por partes integradas que para conocerlas requiere develar sus inconsistencias y contradicciones, así como, los ajustes desde un análisis crítico plantee un una opción de transformación mediante

el diálogo, el debate, la toma de conciencia y la reflexión desarrolladas en un contexto de interactividad mediadora de la realidad.

2.3 Fundamentación Legal

En el desarrollo de la propuesta se utilizará como base legal la Norma Internacional de Información Financiera N° 7 (NIIF 7), la cual indica en los Instrumentos Financieros: Información a revelar que tiene como objetivo:

1. El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar:

(a) la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y

(b) la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el ejercicio y en la fecha de presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos.

2. Los principios de esta NIIF complementan a los de reconocimiento, valoración y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros de la NIC 32 Instrumentos financieros: Presentación y de la NIC 39 Instrumentos financieros: Reconocimiento y valoración.

Alcance

3. Esta Norma será aplicada por todas las entidades, a toda clase de instrumentos financieros, excepto a:

(a) Las participaciones en entidades dependientes, asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según la NIC 27 Estados financieros consolidados y separados, la NIC 28 Inversiones en entidades asociadas o la NIC 31 Participaciones en negocios conjuntos. No obstante, en algunos casos la NIC 27,

la NIC 28 o la NIC 31 permiten que la entidad contabilice las participaciones en una dependiente, asociada o negocio conjunto aplicando la NIC 39; en esos casos, las entidades aplicarán las exigencias de información a revelar de la NIC 27, la NIC 28 o la NIC 31, además de las establecidas en esta Norma. Las entidades aplicarán esta Norma a todos los derivados sobre las participaciones en dependientes, asociadas o negocios conjuntos, salvo los derivados que se ajusten a la definición de instrumento de patrimonio de la NIC 32.

(b) Los derechos y obligaciones de los empleadores surgidos por los planes de retribuciones a los empleados a los que se les aplique la NIC 19 Retribuciones a los empleados.

(c) Los contratos que establezcan contrapartidas de carácter contingente en una combinación de negocios (véase la NIIF 3 Combinaciones de negocios). Esta exención sólo se aplicará a la entidad adquirente.

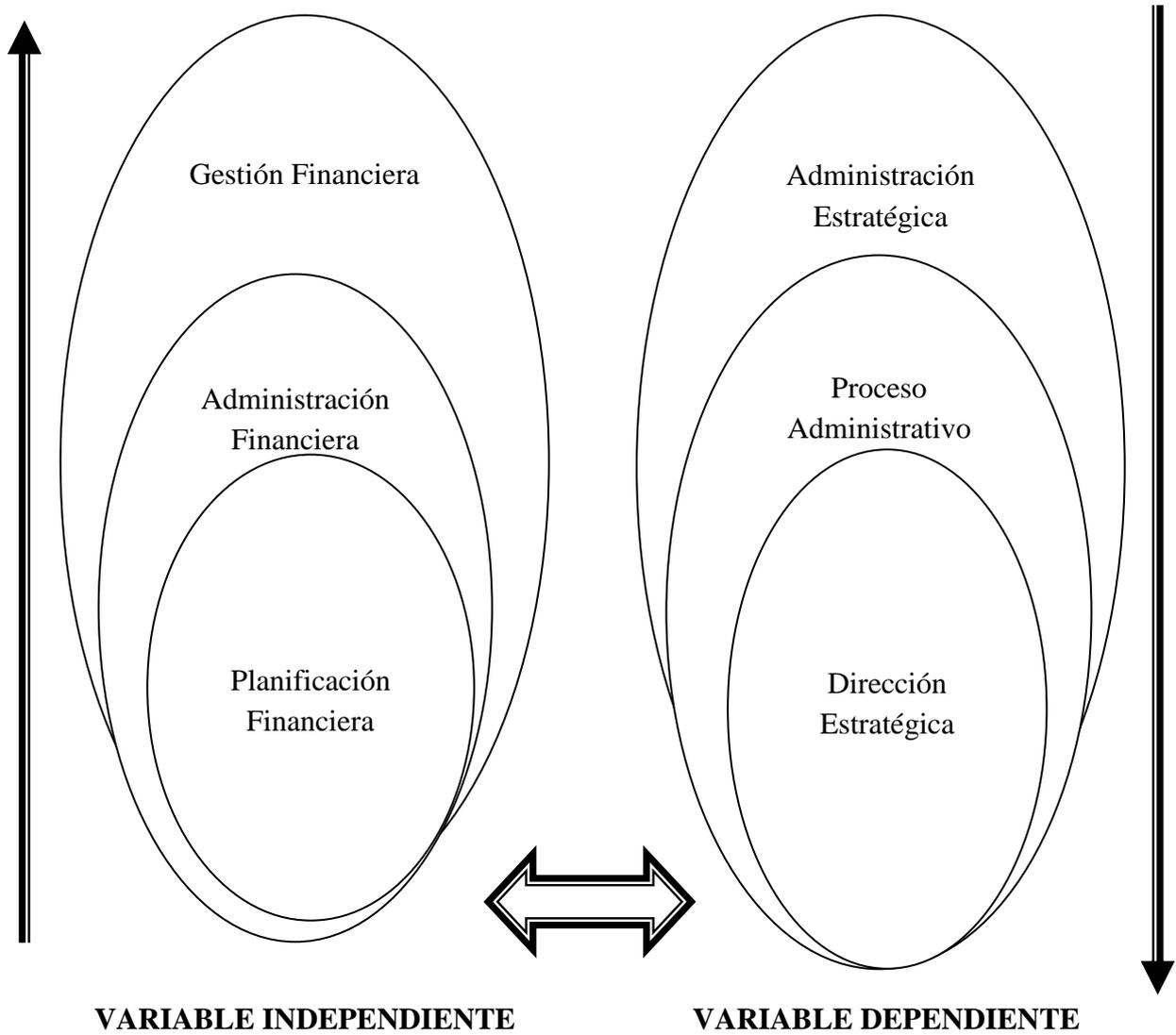
(d) Los contratos de seguro, según se definen en la NIIF 4 Contratos de seguro. No obstante, esta Norma se aplicará a los derivados implícitos en contratos de seguro, siempre que la NIC 39 requiera que la entidad los contabilice por separado. Además, un emisor aplicará esta Norma a los contratos de garantía financiera si aplica la NIC 39 en el reconocimiento y valoración de esos contratos, pero aplicará la NIIF 4 si decidiese, de acuerdo con el apartado (d) del párrafo 4 de la NIIF 4, aplicar dicha NIIF 4 para su reconocimiento y valoración.

(e) Los instrumentos financieros, contratos y obligaciones que surjan de transacciones con pagos basados en acciones a los que se aplique la NIIF 2 Pagos basados en acciones, excepto los contratos que estén dentro del alcance de los párrafos 5 a 7 de la NIC 39, que aplicarán esta NIIF.

2.4 Categorización

SUPERORDENACIÓN

Gráfico N° 02



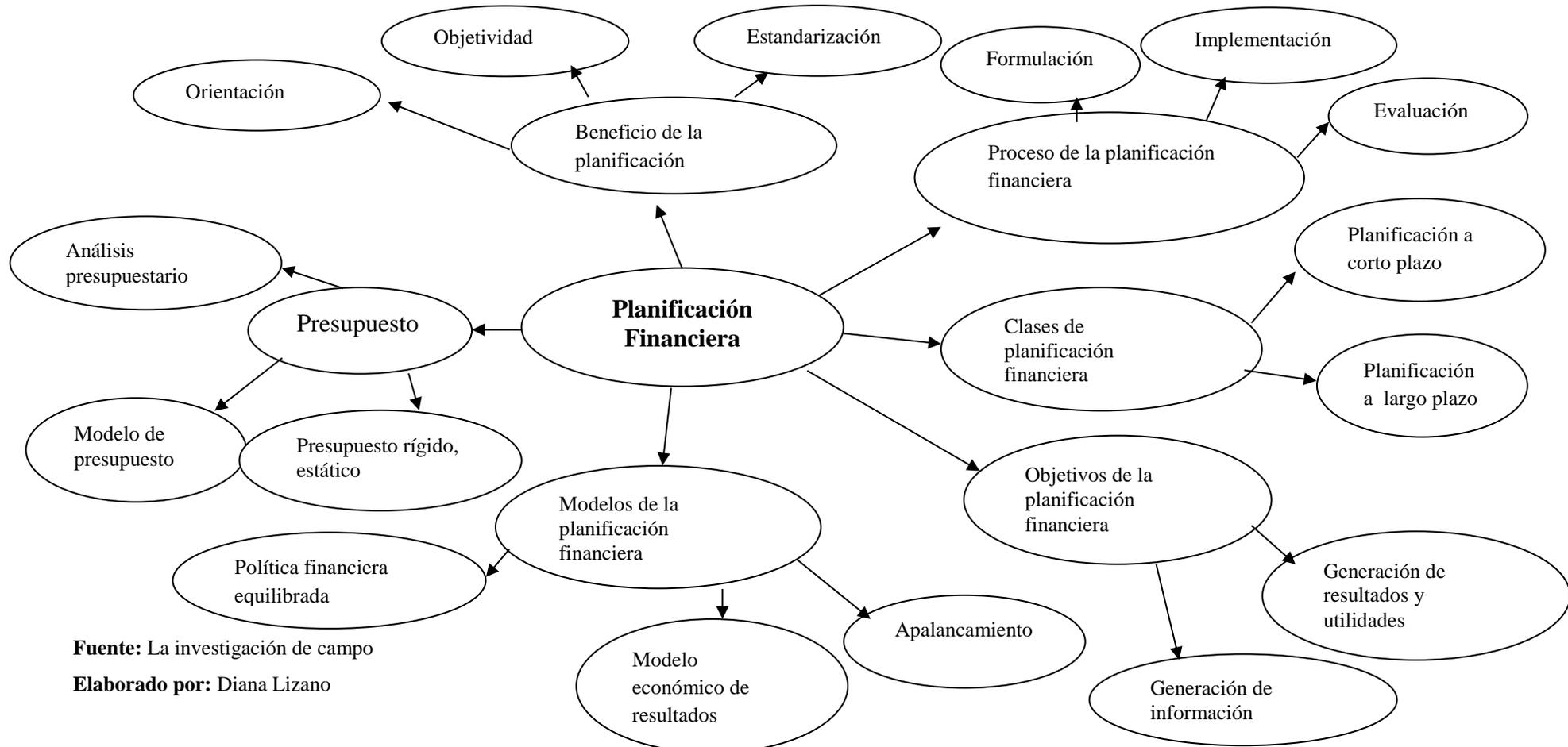
Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

SUBORDENACIÓN

VARIABLE INDEPENDIENTE: **Planificación financiera**

Gráfico N° 03

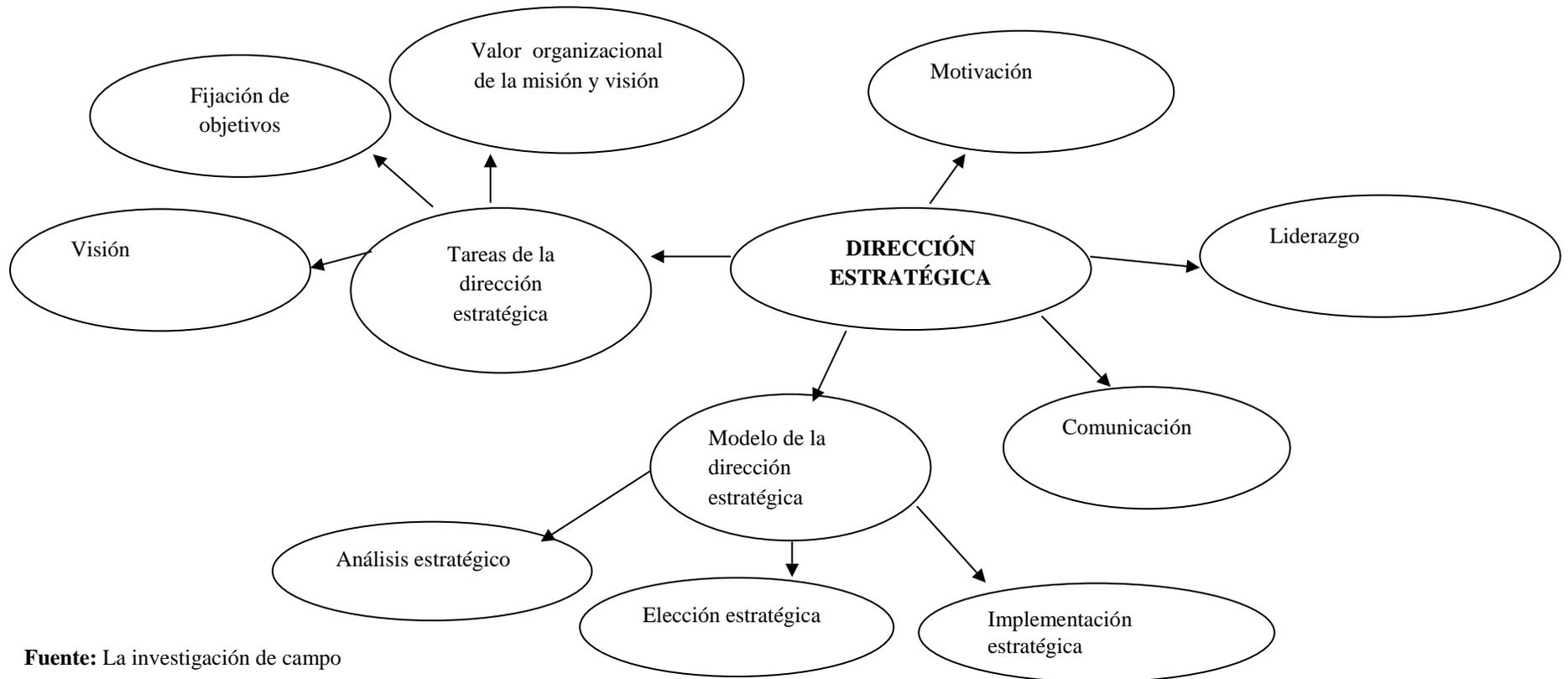


Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

VARIABLE DEPENDIENTE: Dirección estratégica

Gráfico N° 04



Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

2.4.1 Marco teórico

2.4.1.1 Gestión financiera

Según Laurence, J. (2010) “La gestión generadora de liquidez se la hace a través de una serie de documentos especialmente concebidos, abarca todas las fases de gestión y control y se les agrupan en una gestión previa, control y análisis posterior”.

2.4.1.2 Administración financiera

Para Martínez (2007, pág.87) La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

a. Funciones de la administración financiera

Según Castro (2002, pág. 56), “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre unas organizaciones a otras, las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización”.

Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear,

obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

b.- Ámbitos de la gestión económica

Por tanto, “la Gestión Económico-Financiera se integra por tres ámbitos de gestión:

Planificación: la planificación en cualquiera de los ámbitos de gestión es fundamental, permitiendo en el ámbito económico-financiero:

- Definir un marco de referencia de la gestión económica.
- Anticiparse a necesidades financieras futuras.
- Posterior análisis de desviaciones.
- Argumento para la interlocución con entidades de crédito.

Organización de la información económico-financiera:

Los documentos con efectos económicos han de estar debidamente ordenados y registrados en la contabilidad, puesto que la técnica contable nos permite la generación de los estados contables reflejo de nuestra evolución y situación actual económico-financiera. Estos estados contables son la base para un adecuado seguimiento de la situación económico-financiera de la empresa.

Evaluación, control y seguimiento: una empresa debe tener un seguimiento y evaluación de los resultados para de esta forma poder adoptar medidas dirigidas a corregir las desviaciones identificadas respecto de la planificación” (Ibid).

c.- Planificación Financiera

Dice Joaquín Moreno (2005, pág. 85) que “La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo”.

d.- Clases de Planificación Financiera

Según Eugene Brigham (2009; pág. 36), “La planificación financiera puede ser de dos tipos a largo plazo y a corto plazo:

- La planificación financiera a corto plazo se ocupa directamente de los activos y pasivos a corto plazo o circulantes en una empresa.
- Correspondiente al ciclo largo o de renovación del inmovilizado. Sus variables instrumentales son las inversiones a realizar y la financiación necesaria”.

e.- Proceso de Planeación Financiera

Según Oriol Amat (2000; pág.165), “Las Fases del proceso de planeación financiera son tres:

- 1.- Formular el plan.
- 2.- Implementar el plan.
- 3.- Evaluar el desempeño.

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente y su contribución a las meta de la compañía. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades. Las compañías deben alterar sus planes para adaptarse a esos cambios, y aprovecharlos. Por consiguiente, un buen sistema de presupuestar debe ser flexible. Un presupuesto es solo una parte de un plan financiero, y los planes deben adaptarse a las oportunidades y circunstancias nuevas...”.

En la fase evaluación, la compañía compara su desempeño global con el plan financiero. Los gerentes y sus unidades se evalúan en términos de la diferencia entre su desempeño y los objetivos. En este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas esperadas y pronosticadas.

f.- Beneficios de la planeación financiera

Según Pacale, R. (2002; pág. 63), “El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía.

Beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación.

- 1.- Supuestos estandarizados.
- 2.- Orientación futura.

- 3.- Objetividad.
- 4.- Desarrollo de empleados.
- 5.- Requisitos de los prestadores.
- 6.- Mejor evaluación del desempeño.
- 7.- Preparación para contingencias.”

g.- Objetivos de la planificación financiera

Indica Ketelhohn (2004; pág. 124) que “Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros”.

h.- Sustentabilidad de la planificación financiera

Según Ocampo, E. (2002; pág. 34), “Es determinar la sustentabilidad financiera de la inversión, que debe entenderse como la capacidad que tiene un proyecto de generar liquidez y retorno, bajo un nivel de riesgo aceptable, a través de la evaluación de la inversión y sus resultados....”

- La liquidez corresponde a la disponibilidad de efectivo que el proyecto mantiene para cubrir todos los egresos operacionales y no operacionales, de tal forma que no presente déficits en el saldo final de caja.
- El concepto retorno comprende los excedentes de la operación del proyecto, en términos de valor actual, comparados con el monto de recursos comprometidos en la inversión necesaria para su ejecución y, finalmente,
- El riesgo representa la pérdida potencial de valor de una inversión (valor patrimonial reflejado en pérdidas fruto de la operación), considerando la volatilidad (variabilidad) que tienen los resultados esperados del proyecto, bajo un análisis probabilístico y de sensibilidad.

i.- Modelos de Planificación Financiera

i.1 Modelo económico o de resultados

Para Laurence, J. (2010; pág. 89) “Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa. El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura”.

i.2 Apalancamiento financiero

Para Baca, G. (2003; pág. 121) “El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda. El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos”.

i.3 Política financiera equilibrada

Dice Joaquín, Moreno (2005; pág. 4). Que la política financiera equilibrada “Es aquella parte de la Política Económica que ilustra respecto a la idoneidad de los instrumentos financieros para el logro de los fines de la política económica en los sectores sociales del país”.

j.- Presupuestos

Para Oscar Montalvo (2006; pág. 41) el presupuesto “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros

que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”.

j.1 Análisis presupuestario

Indica Gonzáles (2006; pág. 54) que “El análisis presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones”.

j.2 Ejes del análisis presupuestario

Según Gonzáles, H. (2006; pág. 56) el eje fundamental del análisis presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además, es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras.

El análisis presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación. “La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones”.

“Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control. Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones”.

Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación. Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del análisis presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

j.3 Modelos de presupuestos

Para Burbano, J. (2006; pág. 74) “Existen dos tipos: el presupuesto financiero base (PFB) y el presupuesto financiero operativo (PFO). A su vez, estos presupuestos pueden clasificarse en: presupuestos Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

“Generalmente se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente. De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político demográfico o jurídico de la región en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público” (Ibid).

k. Dimensiones de la planeación financiera

Para Stephen A. Ross (2006, pág. 92). Los propósitos de planeación, a menudo es útil pensar en el futuro como si tuviera un corto plazo y un largo plazo. En la práctica, el corto plazo por lo común son los 12 meses siguientes. Aquí se centra la atención en la planeación financiera a largo plazo, que por lo común se le considera como los próximos dos a cinco años. Este periodo se llama **horizonte de planeación** y es la primera dimensión del proceso de planeación que se debe establecer.

1. **el peor de los casos.** Este plan requeriría hacer suposiciones relativamente pesimistas acerca de los productos de la compañía y el estado de la economía. Esta clase de planeación de desastre pondría de relieve la capacidad de una división de enfrentarse a una adversidad económica significativa y requeriría detalles concernientes a reducción de costos e incluso desinversión y liquidación. Por ejemplo, las ventas se estancaron en el mercado de computadoras personales en 2004. Eso dejó a los grandes fabricantes, como Hewlett-Packard, Dell y Gateway, enfrentados en una guerra de precios, luchando por su participación en el mercado en una época en que los ingresos estaban estancados.
2. **Un caso normal.** Este plan requeriría hacer las suposiciones más responsables acerca de la compañía y la economía.
3. **El mejor de los casos.** Se requeriría de cada división prepara un caso basado en suposiciones optimistas. Podría implicar nuevos productos y una expansión y después detallaría el financiamiento necesario para fundear la expansión.

Este tipo de planeación, que considera todos los posibles acontecimientos, es de importancia particular para los negocios cíclicos (negocios con ventas que

resultan grandemente afectadas por el estado general de la economía o por los ciclos económicos).

I. Base de planeación financiera: los ingredientes

Dice Stephen A. Ross,(2006, pág. 94). La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunas suposiciones acerca del futuro. Basándose en esas suposiciones, el modelo genera valores predichos para un gran número de otras variables. Los modelos varían poco en términos de su complejidad, pero casi todos tendrán los elementos que se explican a continuación.

Pronóstico de ventas. Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ventas proporcionado por una fuente externa. Por ejemplo, en los modelos que siguen, el pronóstico de ventas será el “motor”, lo que quiere decir que el usuario del modelo de planeación proporcionara este valor y la mayoría de los otros valores se calcularan con base en él. Este arreglo es común para muchos tipos de empresas; la planeación se enfocara en las ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar esas ventas.

Estados por forma. Un plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de los flujos de efectivo. Estos se llaman *estados por forma*, o para abreviar, *pro formas*. La base significa literalmente “como una cuestión de forma”.

En este caso, significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. Como mínimo, un modelo de planeación financiera generara estos estados basándose en proyecciones de partidas clave, como las ventas.

En los modelos de planeación que se describen, las pro formas son el producto del modelo de planeación financiera. El usuario proporcionara una cifra de ventas y el modelo generara el estado de resultados y el balance correspondientes.

Requerimientos de activos. El plan describirá los gastos de capital proyectados. Como mínimo, el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. Estos cambios son realmente el presupuesto de capital total de la empresa. Por consiguiente, los gastos de capital propuestos en diferentes áreas se deben consolidar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

Requerimientos financieros. El plan incluirá una sección sobre los arreglos de financiamiento necesarios. Esta parte del plan debe abordar la política de dividendos y la política de deuda. En ocasiones las empresas esperan reunir efectivo vendiendo nuevas acciones del capital accionario o solicitando préstamos. En este caso, el plan deberá considerar que clase de valores es necesario vender y que clase de método de emisión es más apropiado. Estos son temas que se consideran en el capítulo 6 de este libro, donde se hace referencia al financiamiento a largo plazo, estructura de capital y política de dividendos.

El ajuste. Una vez que la empresa tiene un pronóstico de ventas y un estimado de los gastos requeridos para activos, a menudo será necesaria cierta cantidad de nuevo financiamiento, debido a que los activos totales proyectados excedan al total de pasivos y capital proyectados. En otras palabras, el balance ya no estará equilibrado. Debido a que podría ser necesario un nuevo financiamiento para cubrir todos los gastos de capital proyectados, se debe seleccionar una variable financiera de “ajuste”. El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance vuelva a estar equilibrado.

Supuestos económicos. El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el cual la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que serán necesarios hacer están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa.

j. Financiamiento externo y crecimiento

Declara Stephen A. Ross, (2006, pág. 102). Es obvio que el conocimiento externo necesario y el crecimiento están relacionados. Si todo lo demás es igual, cuanto más elevada sea la tasa de crecimiento en ventas o activos, tanto mayor será la necesidad de financiamiento externo. En la sección anterior, se tomó la tasa de crecimiento como algo dado y después se determinó la cantidad de financiamiento externo necesaria para respaldar ese crecimiento. En seguida se toma la política financiera y la capacidad de la empresa de financiar nuevas inversiones y, por consiguiente, su crecimiento. Una vez más se hace hincapié en que se está uno enfocando en el crecimiento, no porque sea una medida apropiada; sino, para los propósitos de este libro, el crecimiento es simplemente un medio apropiado de examinar las interacciones entre las decisiones de inversión y financiamiento. En efecto, se da por sentado que la utilización del crecimiento como una base para la planeación es solo

un reflejo de los niveles muy elevados de agregación utilizados en el proceso de planeación.

Flujos de efectivos del proyecto: un primer vistazo

Dice Stephen A. Ross, (2006, pág. 296.) El efecto de aceptar un proyecto es cambiar los flujos de efectivo totales de la empresa ahora y a futuro. Para evaluar una inversión propuesta, es menester tomar en consideración estos cambios en los flujos de efectivo de la empresa y después decidir si agregan o no valor a la empresa. Por tanto, el primer paso (y el más importante) es decidir que flujos de capital son pertinentes y cuales no lo son.

El principio de autonomía

Indica Stephen A. Ross, 2006, pág. 296. En la práctica, sería muy cansado calcular los flujos de efectivo totales a futuro hacia la empresa con o sin un proyecto, en particular en el caso de una empresa grande. Afortunadamente no es necesario hacerlo. En cuanto se identifica el efecto de aceptar el proyecto propuesto en los flujos de efectivo de la empresa, solo es necesario enfocarse en los flujos de efectivo incrementales resultantes del proyecto. Esto se conoce como principio de autonomía.

Capital de trabajo neto

Dice Stephen A. Ross, (2006, pág. 298) .Normalmente, un proyecto requerirá que la empresa invierta en capital de trabajo neto además de los activos a largo plazo. Por ejemplo, un proyecto por lo general necesitara de cierta cantidad de efectivo disponible para pagar los gastos que se presenten. Además, requerirá una inversión inicial en inventarios y cuentas por cobrar (para cubrir las ventas a crédito). Parte del financiamiento para ello estará en forma de cantidades que son propiedad de los proveedores (cuentas por pagar), pero la empresa tendrá que proveer el saldo. Este último representa la inversión en capital de trabajo neto.

Procedimientos para preparar el presupuesto de efectivo

Indica Stephen A. Ross, (2006, pág. 298). El presupuesto de efectivo mira hacia el futuro. Trata de estimar los ingresos futuros de efectivo y los desembolsos de fondos. La preparación de pronósticos se encuentra necesariamente implícita. Tal como la expusimos en el capítulo 8 acerca de la “planeación y control financieros”, el punto clave de un pronóstico financiero debe empezar con el pronóstico de ventas de la empresa. En el capítulo 8 presentamos en forma resumida diversos enfoques alternativos que pueden utilizarse para la preparación del pronóstico de ventas. El desarrollo de pronósticos de ventas para líneas de productos y para la empresa. Es la base para la preparación de aquellos pronósticos y presupuestos que afectan no solo a las finanzas sino a factores tales como las políticas de suministros, de producción y de empleo. Ya que estos pronósticos de ventas son tan importantes, es probable que en ellos participen todos los ejecutivos de clave de la empresa. El área de las finanzas es tan solo uno de los muchos usuarios del pronóstico de ventas, pero es especialmente importante para la planeación y el control financieros

Ventajas específicas de mantener un saldo adecuado de efectivo

Para J. Fred Weston, (1998, pág. 870) .Además de estos motivos generales, una administración sólida del capital de trabajo requiere mantener un amplio monto de efectivo. Ello se debe a varias razones específicas.

1. Es esencial que la empresa tenga un nivel suficiente de efectivo para aprovechar los descuentos comerciales. El programa de pago para las compras recibe el nombre de *términos de ventas*. J
2. Puesto que la razón circulante y la razón de la prueba ácida representan conceptos fundamentales en el análisis de crédito, es esencial que la empresa, a objeto de mantener su reputación de crédito, satisfaga las normas de la línea de negocios en la cual se encuentra comprometida. Una fuerte posición de crédito permite a la empresa comprar bienes a sus proveedores comerciales en términos favorables y mantener su línea de crédito con los bancos y con otras fuentes de crédito. J
3. La disposición de un amplio saldo de efectivo es útil para aprovechar las oportunidades de negocios favorables que puedan presentarse ocasionalmente, tales como las ofertas especiales de efectivo hechas por los proveedores o las ofertas de adquisiciones.

4. La empresa debería tener suficiente liquidez para estar en condiciones de satisfacer las emergencias, tales como las huelgas, los incendios, o las campañas de comercialización de los competidores.

Sistema de recolección de efectivo

Dice J. Fred Weston, (1998, pág. 873). Generalmente se pueden usar varias categorías de bancos cuando una empresa reúne efectivo. Las relaciones generales se ilustran en la figura 18.1 en el caso de los bancos depositarios, de los bancos regionales de concentración y de un banco central. Los *bancos depositarios locales* son aquellos hacia los cuales se canalizan las cobranzas rurales. No se encuentran necesariamente limitados a las ciudades en las cuales la empresa tiene oficinas de ventas. Un *banco regional de concentración* es aquel hacia el cual una empresa trata de canalizar los fondos para que estén disponibles para ser desembolsados. Las empresas generalmente mantienen una cuenta mayor de desembolsos en tal banco.

Inversión temporal

Dice J. Fred Weston, (1998, pág. 882). Además de usar los valores negociables como una forma de protección contra los faltantes de efectivo, las empresas también los mantienen sobre una base estrictamente temporal. Por ejemplo, las empresas que se encuentran sujetas a operaciones estacionales frecuentemente tienen un superávit de sus flujos de efectivo durante una parte del año y un déficit durante el resto del mismo. Tales empresas pueden comprar valores negociables durante sus periodos de superávits y posteriormente pueden liquidarlos cuando se presenten los déficits de efectivo. Otras empresas, particularmente aquellas que se encuentran en las industrias de bienes de capital, en las que las fluctuaciones son violentas, tratan de acumular efectivo o valores que son cuasi-efectivo durante las recesiones de volumen, puesto que ello les permite estar listas para financiar un auge económico.

Criterios para seleccionar valores

Para J. Fred Weston, (1998, pág. 882). Los criterios aplicables para hacer una selección entre la amplia variedad de valores que se encuentran disponibles incluyen 1) el riesgo financiero, 2) el riesgo

de la tasa de interés, 3) el riesgo del poder adquisitivo, 4) la liquidez o la comerciabilidad, 5) la gravabilidad fiscal, y 6) los rendimientos relativos. Cada uno de ellos se considerara de manera aislada.

Riesgo financiero. Mientras más grande sea la medida en la cual fluctúen el precio y los rendimientos de un valor, mayor será su riesgo financiero. Muchos factores pueden influir sobre la magnitud y la frecuencia de los cambios de precio de un valor, pero mientras más amplias sean las fluctuaciones, mayor será el riesgo de que se pueda incurrir en una pérdida.

Riesgo de la tasa de interés. Los cambios del nivel general de la tasa de interés ocasionan que los precios de los valores fluctúen. Ello es especialmente cierto en el caso de valores tales como documentos o bonos, los cuales llevan una tasa de interés fija. En general, mientras más cercano sea el vencimiento de un instrumento de deuda, más pequeña será la magnitud de sus fluctuaciones de precio

Riesgo del poder adquisitivo. Los cambios de los niveles generales de precio afectan al poder adquisitivo tanto del principal como del ingreso proveniente de las inversiones en valores. El rendimiento total de un valor se mide mediante la ganancia o pérdida de capital más el rendimiento del ingreso

Gravabilidad. La posición fiscal de la cartera de valores negociables de una empresa es influenciada por la posición fiscal general de una empresa. Una empresa que tenga pérdidas en los años anteriores pendientes de pro activación podrá posponer la gravabilidad.

Rendimientos sobre v alores. Mientras más lato sea el riesgo, más alto será el rendimiento requerido. Por lo tanto, al construir una cartera de valores comercializables, los tesoros corporativos deben evaluar las intercompensaciones de riesgo-rendimiento.

Alternativas de inversión

Dice J. Fred Weston, 1998, pág. 885. Los principales tipos de inversiones que satisfacen los objetivos. Estos representan los valores altamente líquidos y a corto plazo emitido por el gobierno de estados unidos por los bancos nacionales y extranjeros más fuertes, así como por otras corporaciones de negocios. El administrador financiero tiene que decidir en cuanto a la conveniencia de un patrón adecuado de vencimientos para los diversos saldos, para lo cual debe basarse en la cantidad de tiempo a lo largo de la cual se deberán mantener los fondos. Las numerosas alternativas disponibles se pueden seleccionar y equilibrar en una forma tal que se obtengan los

vencimientos y riesgos apropiados según la situación financiera de la empresa. Los banqueros comerciales, los banqueros de inversiones y los corredores proporcionan al administrador financiero una información detallada con relación a cada una de las formas de inversión. Los rendimientos sobre estos valores comercializables cambian de acuerdo con las variaciones que ocurren en las condiciones del mercado financiero. El administrador financiero debería mantenerse actualizado con relación a estas características y seguir el principio de hacer selecciones de inversiones que ofrezcan vencimientos, rendimientos y riesgos apropiados para la empresa.

Modelos de administración de efectivo

Para J. Fred Weston, (1998, pág. 1013). La inversión en efectivo y en valores negociables es análoga a la inversión en inventarios. (Todas las inversiones en activos representan, hasta cierto punto, una decisión de inventarios.) Primero, se debe disponer de una provisión básica para equilibrar los flujos de entrada y de salida de efectivo; esta dependerá de la magnitud de los patrones de flujos, ya sea que estos sean regulares o irregulares. Segundo, ya que lo inesperado puede llegar siempre a ocurrir, es necesario tener siempre a la mano provisiones de seguridad; estas deben representar el pequeño extra que se necesita para evitar los costos en los que se incurriría si no se tienen suficientes fondos para satisfacer las necesidades actuales. Tercero, se pueden llegar a requerir montos adicionales para satisfacer las necesidades futuras de crecimiento; estos se conocen con el nombre de *provisiones de anticipación*. Un aspecto relacionado con las provisiones de anticipación es el reconocimiento de que existen tamaños óptimos para cada compra, los cuales se definen como *cantidades económicas de la orden*.

Evaluación del financiamiento directo

Para J. Fred Weston, (1998, pág. 1013). Desde el punto de vista del prestatario, las ventajas del financiamiento son las siguientes:

1. Se puede renunciar a una gran cantidad de préstamos estacionales a corto plazo, lo cual reduce el peligro de la falta de renovación de los préstamos.
2. El prestatario evita los gastos del registro de la SEC y los gastos de distribución de los banqueros de inversiones.
3. Se requiere de una menor cantidad de tiempo para llevar a cabo los arreglos necesarios para obtener un préstamo que se encuentre basado en una emisión de bonos.

4. Ya que tan solo interviene un prestamista, en lugar de un gran número de tenedores de bonos, es posible modificar el contrato de préstamo.

2.4.2 Administración estratégica

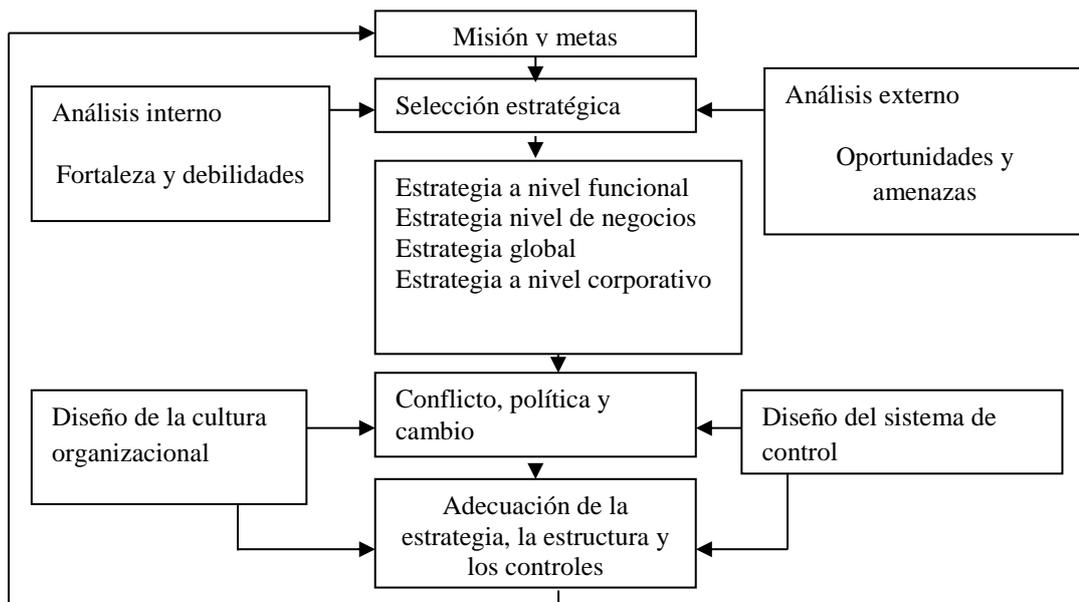
Para Koontz (2008; pág. 98) “La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines”.

2.4.2.1 Componentes de la administración estratégica

Para Gregory Dess (2011; pág. 59) los diferentes componentes del proceso de administración estratégica son:

COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N° 05



Fuente: Gregory, Dess

Elaborado por: Diana Lizano

2.4.2.2 Proceso administrativo

Según Daft, R. (2003; pág. 45), “La función administrativa de integración personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente”.

2.4.2.3 La dirección estratégica

Declara Gregory Dess (2011; pág. 69) que la dirección estratégica es el “Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo”.

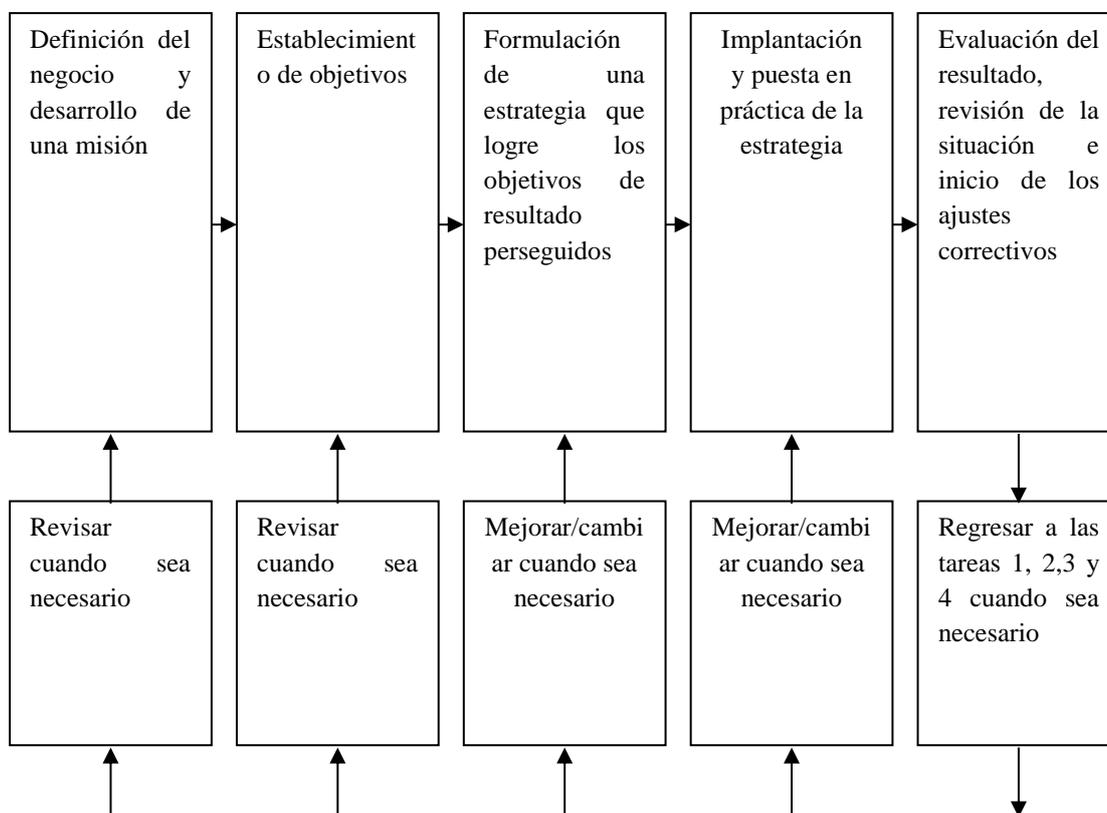
a.- Las cinco tareas de la dirección estratégica

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí (Ibid):

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N° 06



Fuente: Thompson A

Elaborado por: Diana Lizano

b.- Beneficios de un "enfoque estratégico "de la dirección"

Según Gregory Dess (2011; pág. 136), "Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente (que es lo contrario de la improvisación despreocupada, las corazonadas y la indolencia) incluyen: (1) proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de "qué estamos tratando de hacer y de lograr"; (2) hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; (3) proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia; (4) ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización, y (5) crear una actitud directiva

más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas”.

c.- Valor organizacional de la misión

Declara Koontz, H. (2008; pág. 87) que “Por lo general, se conoce como misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define "quiénes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos". Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo”.

d.- La visión

“En ocasiones también llamada propósito, es la respuesta a la pregunta ¿cual es nuestro negocio? ¿En qué negocio estoy? Los principales objetivos, son los puntos finales hacia los que se dirige las actividades” (Ibid).

e. - Fijación de objetivos

“Son fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representa el punto final de la planeación, sino el final que se dirige la organización, la integración del personal, la dirección y el control” (Ibid).

f.- Liderazgo

Dice Hill, Charles (2006; pág. 89) que “El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”.

g.- Motivación

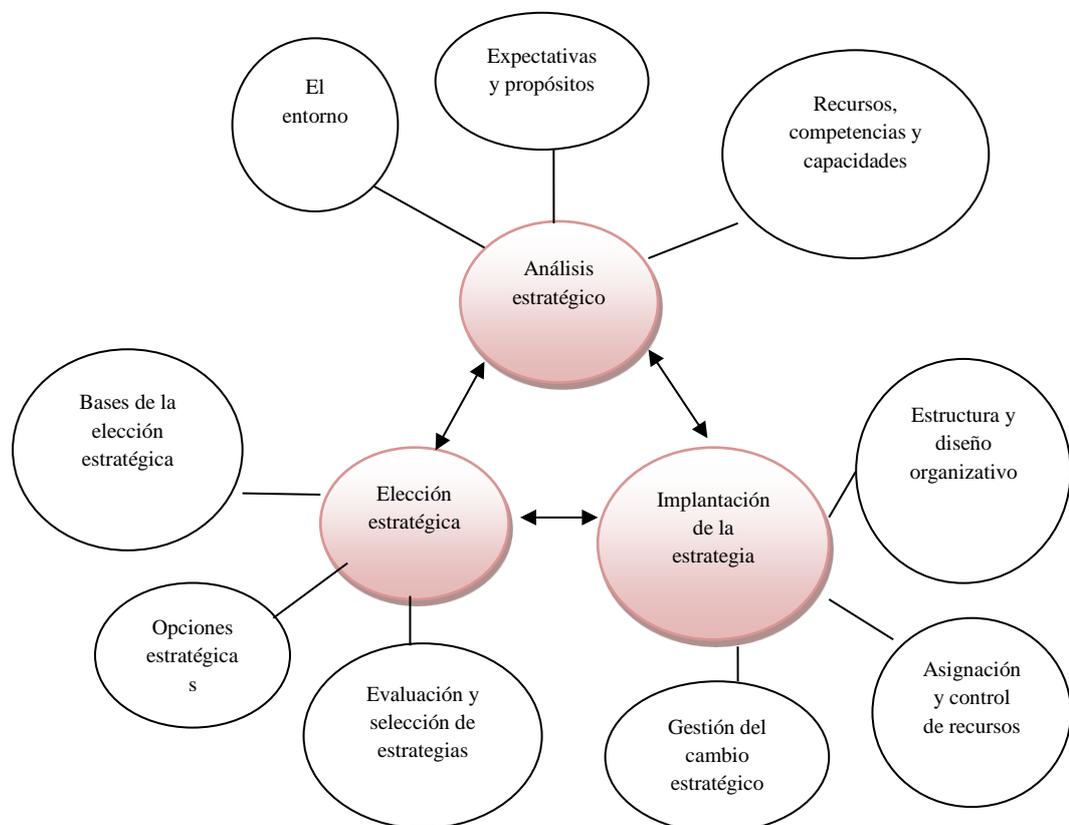
Para Koontz, Harold (2008) la motivación “Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que hacen las cosas que esperan satisfacer los impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de manera deseada”.

h.- Comunicación

“Es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Ibid).

Un modelo resumen de los elementos de la dirección estratégica

Gráfico N° 07



Fuente: Koontz, Harold,
Elaborado por: Diana Lizano.

j. Los cuatro atributos claves de la dirección estratégica

Dice Gregory G. Dess (2003, pág. 9). Antes de tratar en detalle el proceso de dirección estratégica- el cual forma el marco global de este libro- hablemos brevemente de los cuatro atributos claves de la Dirección Estratégica. De esta forma, aclararemos como esta asignatura difiere de otras que ya han realizado sobre áreas funcionales como la contabilidad, el marketing, la producción o las finanzas.

- En primer lugar, la dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional.
- En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios (accionistas, en el caso de una empresa que cotiza en bolsa), empleados, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general, etc. Nos detendremos sobre esto en la próxima sección.
- En tercer lugar, la dirección estratégica requiere *incorporar tanto la perspectiva del corto con la del largo plazo*. Peter Senge, importante autor sobre dirección estratégica del *Massachusetts Institute of Technology*, califica esta necesidad como tensión creativa.
- En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente.

k. Análisis estratégico

Para Gregory G. Dess (2003, pág. 11 y 12). El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.

I. Ambiente interno

Para Harold Koontz (2012 Pág. 134). De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

m. Evaluación y elección de estrategias

Declara Harold Koontz (2012 Pág. 135) Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir algunas, las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción de los competidores:

n. Cuatro estrategias alternativas

Dice Harold Koontz (2012 Pág. 138) son las estrategias

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini, puede requerir que la compañía, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarse desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA utiliza fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así una compañía puede usar fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales, o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

4. La estrategia FO que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tiene debilidades buscara superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrenta amenazas lidiaran con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

o. Herramientas para ser un líder inspirador

Para (Harold Koontz 2012 Pág. 387). Existen cinco aspectos a tomar en cuenta para convertirse en un líder inspirador.

1. Motivación personalizada. Para llevarla a cabo primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cual es la causa de su malestar. La intención es fungir como un coach para el equipo, es decir ser un guía que comparta consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales; esto desembocara en su respeto y admiración hacia ti.
2. Compartir experiencias personales. Hay personas que necesitan creer que es posible salir adelante y superar los obstáculos para sentir que también lo puede lograr, de aquí parte la importancia de platicar del ámbito personal.
3. Reconocer el buen trabajo. Es importante felicitar al personal que sobre sale o que aplica su máximo esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar inadvertido.
4. Corrección inteligente de un mal trato. Cuando un empleado realice una tarea que no cumpla los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle que fue lo que no hizo de forma adecuada y preguntarle qué es lo que puede hacer para no repetir el error.
5. Alinear las metas personales de los empleados con las de la empresa. Al prestar atención a este punto se conservara la fuerza de motivación y aumentara la posibilidad de lograr mejores resultados.

p. Componentes del liderazgo

Declara (Harold Koontz 2012 Pág. 414). Los líderes miran hacia el futuro inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los ex directores ejecutivos proporcionaron la visión

de sus compañías. Los líderes deben vivir y cimentar valores; interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezada por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de al menos, cuatro componentes importante.

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

2.5. Hipótesis

El diseño de una planificación financiera mejorará la dirección estratégica de la Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente

Planificación financiera

Variable Dependiente

Dirección Estratégica

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque

Para Valderrama, S. (2000, pág. 109) “el enfoque de la investigación es el cuantitativo debido a que:

- Parte de un problema bien definido por el investigador.
- Parte de los objetivos claramente definidos por el investigador.
- Se plantean hipótesis para ser aceptadas o no, mediante pruebas empíricas.
- Las hipótesis pueden plantearse como proporciones matemáticas o proporciones que pueden ser convertidas en fórmulas matemáticas que plantean relaciones funcionales entre variables”.

La metodología “se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas.

Está basado en la obtención de datos apoyados en escalas numéricas, lo cual permite un tratamiento estadístico de diferentes niveles de cuantificación” Hernández, R (2010).

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1 *Investigación Bibliográfica*

En el proceso de la investigación, la bibliográfica permitió generar una referencia científica, orientada en el manejo teórico de las variables de estudio, las mismas que permitirán generar un sustento sistemático de la investigación.

Para Hernández, R (2010, Pág. 36) “La investigación bibliográfica es aquel tipo de investigación que tendrá el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos; por lo tanto, en el presente trabajo se utiliza la documentación acorde a las variables teóricas”.

Se considera también oportuna la utilización del Proyecto Factible La AFEFCE (2003, pág. 137), el mismo que:

“Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos: puede referirse a la formulación de políticas, programas. Tecnologías, métodos o procesos .Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible deben constar las siguientes etapas: Diagnostico de necesidades, y fundamentación teórica de la propuesta , procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de los resultados”.

3.2.2 Investigación de Campo

En la investigación de campo establece el análisis mediante la generación de nuevos conocimientos en el lugar de los hechos, en el cual se conoce la realidad pura de la problemática.

Para Valderrama, S. (2000, pág. 36) “este tipo de investigación se realizará el estudio sistemático de los hechos, el cual se desarrolla en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos”.

Por tanto, en la realización del presente trabajo se empleó una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo; tomando contacto con las personas que tratan el manejo financiero de la empresa.

3.3. Nivel o tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

En este tipo de investigación al ser poco analizada se genera mayor comprensión del problema mediante la reunión preliminar de información de la problemática.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado Hernández, R (2010, Pág. 79).

Para Esta clase de estudios es común de la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información (ibíd.).

Por tanto, en la presente investigación se establecerá la revisión de la planificación financiera y la dirección estratégica empresarial.

3.3.2 Investigación Descriptiva

En este contexto la investigación descriptiva, permitió describir las características del problema mediante un proceso de selección de recolección de datos como base de una observación científica.

“Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aun en forma rudimentaria” Bernal, Cesar (2006, Pág. 56).

Por ello, se buscó especificar el proceso de los procesos crediticios y como estos índices influyen en la liquidez organizacional.

3.3.3 Investigación Correlacional

En esta investigación se midió el grado de relación y similitud entre las variables de estudio y así conocer su comportamiento en el proceso de investigación.

Estos estudios “asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio” Hernández, R (2010, Pág. 79).

En el desarrollo de la investigación se efectuó la relación las variables de estudio como es la planificación financiera y la dirección estratégica.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población es el conjunto finito a quien se dirigió la investigación, para poder generar un cambio en relación a la problemática.

El universo poblacional es “el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” Valderrama, S. (2000, pág. 64).

La población involucrada en el proceso investigativo fue el personal del área financiera de la librería comprendida por:

Población

Tabla N° 01

Unidades de Observación	Población	Muestra
Área de negocios	8	8
Total	8	8

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

3.4.2 Muestra

La muestra por tanto es el direccionamiento de la parte representativa del estudio a quien se dirigió el proceso investigativo.

De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observaciones científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultado valido (Roberto, Hernández, 2010, pág. 74).

De tal manera que la muestra será probabilística de tipo regulado, en la que la misma población se convierte en la muestra; por tanto, se investigará a las 8 personas involucradas en el manejo financiero de la empresa.

3.7 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Planificación financiera

Cuadro N° 01

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TENICAS/ INSTRUM.
La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo.	Presupuesto	Análisis	1.- ¿La empresa elabora presupuestos para su ejecución financiera?	Formulario de encuestas dirigido al personal de la empresa Observación y ficha de observación a documentos financieros y contables
		Control	¿Existe control en el manejo de los presupuestos?	
	Modelo	Económico	3.- ¿Está de acuerdo en establecer un modelo financiero para generar mejor competitividad en el mercado?	
		Resultados	¿Los actuales resultados financieros han generado crecimiento empresarial?	
	Proceso	Formulación Implementación	¿Existe un proceso en el modelo de la gestión financiera de la empresa?	
		Evaluación	¿Considera importante efectuar una evaluación permanente a la gestión económica empresarial?	

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

Variable Dependiente: Dirección estratégica

Cuadro N° 02

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TENCINAS/ INSTRUM.
<p>La Dirección Estratégica proporciona un sistema metodológico de actitudes a través de un proceso en la toma de decisiones que busca orientar soluciones a la formulación estratégica y al control en la organización.</p>	Tareas de la dirección	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p>	<p>7.- ¿Esta Ud. de acuerdo con la actual dirección de la empresa?</p> <p>¿Considera que se cumple los objetivos empresariales? En caso negativo, ¿Por qué no?</p>	<p>Formulario de encuestas dirigido al personal de la empresa</p>
	Liderazgo	<p>Autoridad</p> <p>Tipos</p>	<p>¿Existe liderazgo en las decisiones empresariales?</p> <p>10.- ¿El tipo de autoridad que se ejerce en la empresa es democrático?</p>	<p>Observación y ficha de observación a documentos financieros y contables</p>
	Motivación	<p>Clases</p>	<p>¿Cuál es el nivel de motivación en la empresa?</p> <p>¿Es importante generar motivación en la empresa?</p>	
	Comunicación	<p>Proceso</p> <p>Métodos</p>	<p>¿Cómo es el sistema de comunicación en la empresa?</p> <p>¿Es importante mejorar la comunicación empresarial?</p>	

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

3.8. Recolección de la Información

Dentro del enfoque cualitativo, la recolección de la información permitió generar un suministro de datos orientados a medir y organizar resultados esperados. Los instrumentos que se utilizaron para la elaboración del trabajo son:

- **Encuesta.-** Este instrumento es empleado para recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación; la encuesta se la realiza mediante un cuestionario, el mismo que utilizara la Escala de Likert.

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, el cual se colocará en campo a través del instrumento del cuestionario (César, Bernal, 2006, pág. 68).

Recolección de la información

Cuadro N° 03

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Analizar la metodología de la planificación financiera
2. ¿De qué persona u objeto?	Personal del área financiera de la institución
3. ¿Sobre qué aspecto?	Dirección estratégica
4. ¿Quiénes?	Investigadora
5. ¿Cuándo?	Del 15 de Febrero al 15 de Abril del 2014
6. ¿Dónde?	LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
7. ¿Cuántas veces?	Prueba definitiva de encuesta
8. ¿Qué técnica de recolección?	Entrevista dirigida a la muestra elegida
9. ¿Con que?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Visitas intempestivas

Fuente: La investigación de campo

Elaborado por: Diana Lizano

3.9 Procesamiento y análisis de información

En el proceso de la información se estableció la percepción de las características subjetivas de la información recolectada, en al cual se generó:

- La revisión y consustanciación de la información – este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, la consustanciación se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.
- Clasificación de la información – es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.
- Codificación y tabulación – es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

El análisis de la información se lo efectúa con la utilización del programa estadístico SPSS, el cual permite proyectar la información recolectada en la investigación de campo de forma cualitativo-cuantitativa.

4.1.1 Aplicación de la encuesta

La investigación se aplicó a la muestra destinada, es decir al personal administrativo y financiero, ya quienes son los que manejan dicha información.

4.2 Análisis e Interpretación

Se presenta gráficamente la información recabada, mediante el cuestionario, la cual será manejada estadísticamente de manera que se genere una interpretación acorde el manejo del marco teórico de las variables de estudio.

Pregunta N° 01

¿La empresa elabora presupuestos para su ejecución financiera?

Elabora presupuestos

Tabla 02

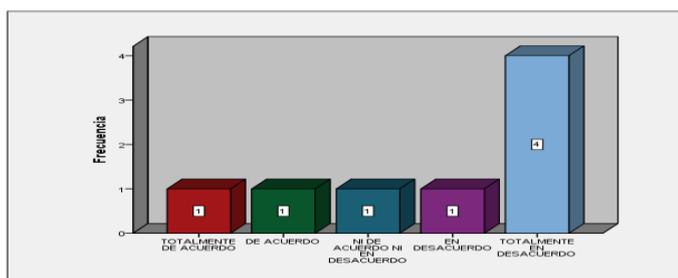
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5
	DE ACUERDO	1	12,5	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	37,5
	EN DESACUERDO	1	12,5	50,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Elabora presupuestos

Gráfico 08



Análisis

Según el 12,5% del total de personas encuestadas manifiestan que están totalmente de acuerdo que la empresa elabora presupuestos para su ejecución financiera; un 12,5% de encuestados más manifiestan que están de acuerdo; el 12,5% más de encuestados manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 12,5% más de encuestados manifiestan que están en desacuerdo y el 50% del total de encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo que en la empresa elaboran presupuestos para su ejecución financiera.

Interpretación

Se determina entonces que la mayoría de los encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, que la empresa no efectúa en su manejo económico presupuestos, lo cual en ocasiones afecta al normal desenvolvimiento en el mercado con nuevos proveedores.

Pregunta N° 02

¿Existe control en el manejo de los presupuestos?

Manejo de los presupuestos

Tabla N° 03

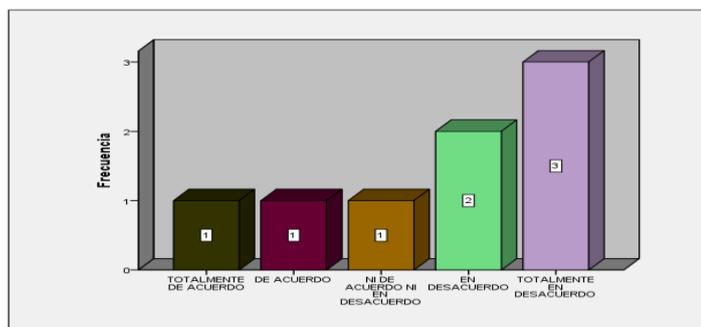
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5
	DE ACUERDO	1	12,5	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	37,5
	EN DESACUERDO	2	25,0	62,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Manejo de los presupuestos

Gráfico N° 09



Análisis

El 12,5% del total de personas encuestadas consideran que están totalmente de acuerdo que existe control en el manejo de los presupuestos; un 12,5% de encuestados más manifiestan que están de acuerdo; el 12,5% más de encuestados manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 25% más de encuestados manifiestan que están en desacuerdo y el 37,5% del total de encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo que existe control en el manejo de los presupuestos.

Interpretación

Para la gran mayoría de los encuestados, se encuentran totalmente en desacuerdo, debido a que no existe control sobre el presupuesto, y como consecuencia no existe un manejo sistemático de los recursos financieros, es decir, existen falencias.

Pregunta N° 03

¿Está de acuerdo en establecer un modelo financiero para generar mejor competitividad en el mercado?

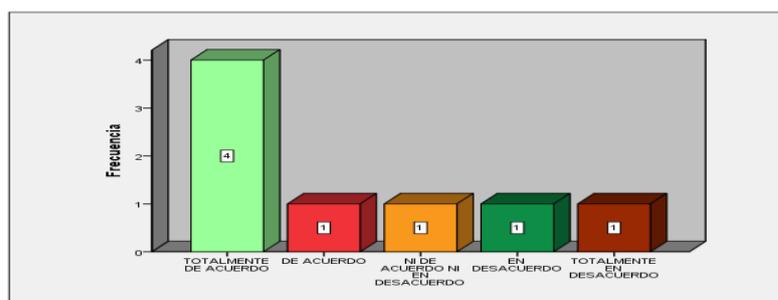
Modelo financiero
Tabla N° 04

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	75,0
EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	87,5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Modelo financiero
Gráfico N° 10



Análisis

El 50% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo en establecer un modelo financiero para generar mejor competitividad en el mercado; un 12,5% de encuestados más manifiestan que están de acuerdo; el 12,5% más de encuestados manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 12,5% más de encuestados manifiestan que están en desacuerdo y el 12,5% del total de

encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo en establecer un modelo financiero para generar mejor competitividad en el mercado.

Interpretación

La mayoría de los encuestados manifiestan que si están de acuerdo con establecer un modelo financiero, ya que ello, permitirá generar una mejor gestión y alcanzar unos mayores niveles de rentabilidad.

Pregunta N° 04

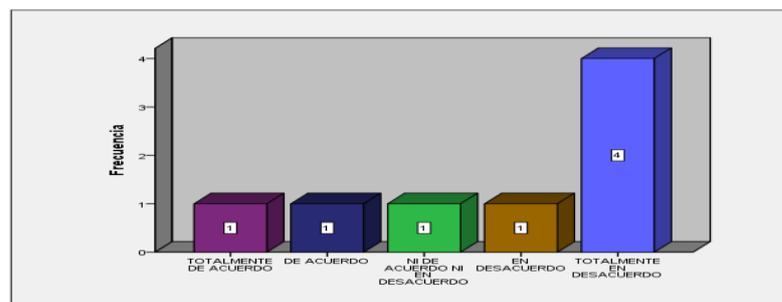
¿Los actuales resultados financieros han generado crecimiento empresarial?

Resultados financieros
Tabla N° 05

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	25,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	37,5
EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	50,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	50,0	50,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por Diana Lizano

Resultados financieros
Gráfico N° 11



Análisis

Según el 12,5% total de personas encuestadas consideran que están totalmente de acuerdo que los actuales resultados financieros han generado crecimiento empresarial; un 12,5% de encuestados más consideran que están de acuerdo; el 12,5% más de encuestados consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo;

un 12,5% más de encuestados consideran que están en desacuerdo y el 50% del total de encuestados consideran que están totalmente en desacuerdo que los actuales resultados financieros han generado crecimiento empresarial.

Interpretación

Indican la mayoría no estar de acuerdo con los actuales resultados, debido a que la competencia es cada día más avasalladora, por ende, la gestión debe ser cambiada para adaptarse a la competitividad actual.

Pregunta N° 05

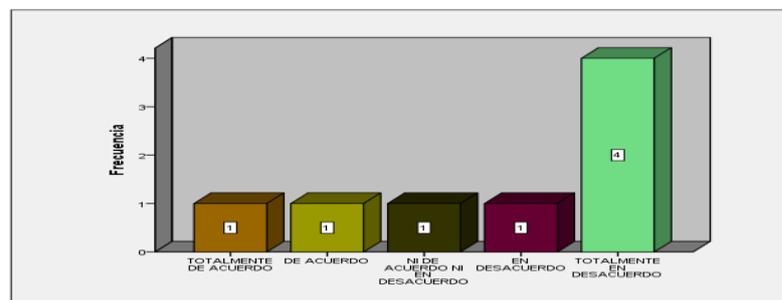
¿Existe un proceso en el modelo de la gestión financiera de la empresa?

Proceso de la gestión financiera
Tabla N° 06

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	25,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	37,5
EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	50,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	50,0	50,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por Diana Lizano

Proceso de la gestión financiera
Gráfico N° 12



Análisis

Según el 12,5% del total de personas encuestadas consideran que están totalmente de acuerdo que existe un proceso en el modelo de la gestión financiera de la empresa; un 12,5% de encuestados más consideran que están de acuerdo; el 12,5% más de encuestados consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 12,5% más de encuestados consideran que están en desacuerdo y el 50% del total de encuestados consideran que están totalmente en desacuerdo que existe un proceso en el modelo de la gestión financiera de la empresa.

Interpretación

Para la mayoría de encuestados indican que están en desacuerdo en que existe un modelo financiero que oriente las operaciones de la empresa, lo cual conlleva al estancamiento empresarial.

Pregunta N° 06

¿Considera importante efectuar una evaluación permanente a la gestión económica empresarial?

**Evaluación permanente
Tabla N° 07**

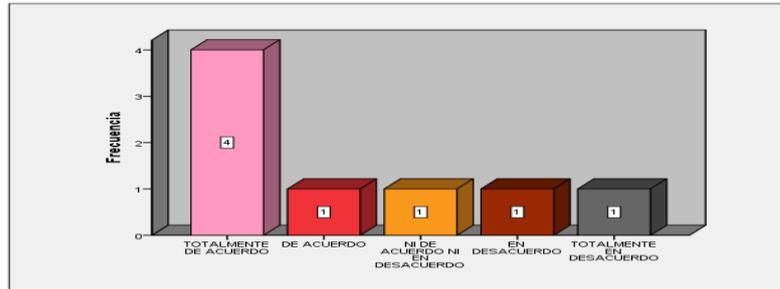
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	75,0
EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	87,5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Evaluación permanente

Gráfico N° 13



Análisis

Declaran el 50% que están totalmente de acuerdo en evaluar la gestión económica; el 12,5% manifiesta que ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 12,5% más de encuestados consideran que están en desacuerdo; el 12,50% del total de encuestados consideran que están totalmente en desacuerdo en efectuar la evaluación.

Interpretación

En este sentido se determina que la gran mayoría manifiesta que están de acuerdo con que se efectuó una evaluación permanente, ya que eso permitirá generar una apreciación cualitativa de los resultados económicos para la toma de decisiones.

Pregunta N° 07

¿Está usted de acuerdo con la actual dirección de la empresa?

Dirección de la empresa

Tabla N° 08

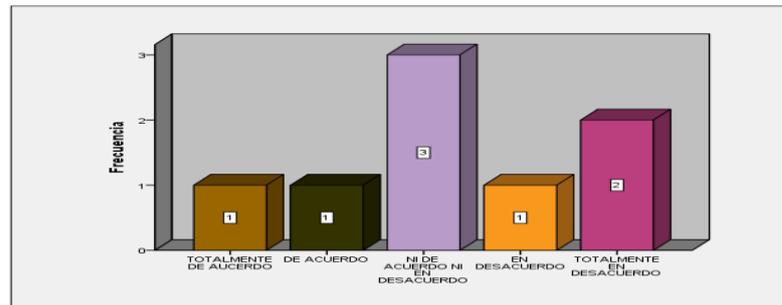
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	25,0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	37,5	37,5	62,5
EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	75,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Dirección de la empresa

Gráfico N° 14



Análisis

Para el 12.5% de los encuestados ellos están totalmente de acuerdo con la actual dirección de la empresa; el 12.5% declara que están de acuerdo; para el 37.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 12.5% indica que en desacuerdo y el 25% declara que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Se determina entonces que la mayoría no están de acuerdo ni en desacuerdo. Se evidencia una apatía en la mayoría debido a que existe desmotivación en la gestión organizacional que se efectúa en la empresa.

Pregunta N° 08

¿Se cumple los objetivos empresariales?

Objetivos empresariales

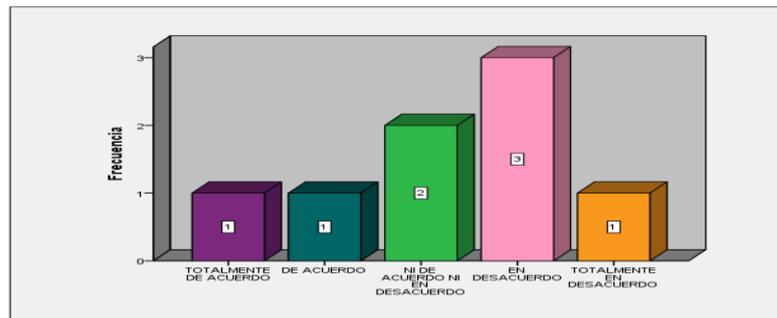
Tabla N° 09

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5
	DE ACUERDO	1	12,5	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	25,0	50,0
	EN DESACUERDO	3	37,5	87,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: La encuesta
Elaborado por Diana Lizano

Objetivos empresariales

Gráfico N° 15



Análisis

Para el 12.5% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo con que se cumplen los objetivos; el otro 12.5% dice que ni de acuerdo ni en desacuerdo; para el 37.5% ellos declaran que en desacuerdo y el 12.5% restante declaran que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Se determina entonces que están en desacuerdo con que se cumplen los objetivos, no existe coordinación e integración en la empresa, lo cual, limita el mejoramiento continuo de su participación en el mercado.

Pregunta N° 09

¿Existe liderazgo en las decisiones empresariales?

Decisiones empresariales

Tabla N° 10

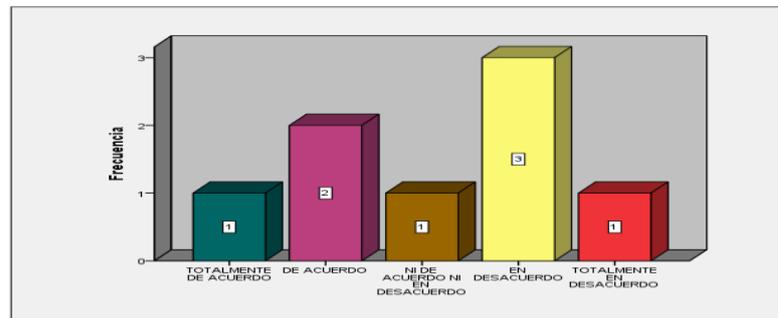
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
DE ACUERDO	2	25,0	25,0	37,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	50,0
EN DESACUERDO	3	37,5	37,5	87,5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Decisiones empresariales

Gráfico N° 16



Análisis

Según las encuestas, el 12.5% declara que si existe liderazgo en las decisiones; el 25% está de acuerdo; para el 12.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo; en tanto que el 37.5% manifiesta que en desacuerdo están y el 12.5% declara estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Se evidencia entonces que la mayoría de las personas encuestadas que están en desacuerdo en que existe liderazgo en las decisiones, en ocasiones se evidencia falencias ya que ello se refleja en la gestión empresarial.

Pregunta N° 10

¿El tipo de autoridad que se ejerce en la empresa es democrático?

Autoridad que se ejerce

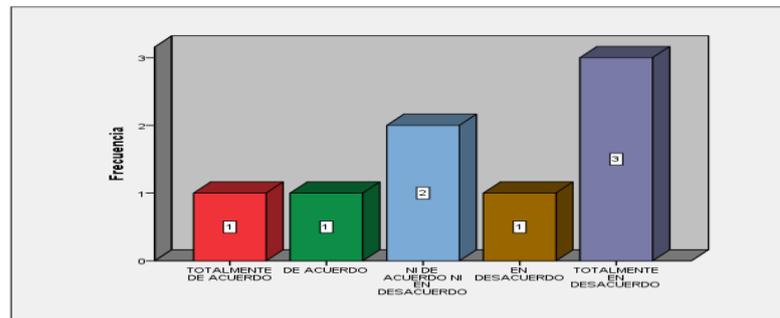
Tabla N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5
	DE ACUERDO	1	12,5	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	25,0	50,0
	EN DESACUERDO	1	12,5	62,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: La encuesta
Elaborado por Diana Lizano

Autoridad que se ejerce

Gráfico N° 17



Análisis

Se evidencia que el 12.5% declara que están totalmente de acuerdo en que el tipo de autoridad que se ejerce en la empresa es democrático; el 12.5% indica que están de acuerdo; para el 25% ellos están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 12.5% declara que en desacuerdo y al diferencia que es el 37.5% dice que totalmente en desacuerdo.

Interpretación

La mayoría de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que la autoridad sea democrática, debido a que en ocasiones las autoridades (dueños de la librería) se comportan de manera autoritaria; por tanto, no existe un único modelo de mando, el cual permita generar una eficiente gestión en el entorno comercial.

Pregunta N° 11

¿El nivel de motivación en la empresa permite generar desarrollo organizacional?

Motivación en la empresa
Tabla N° 12

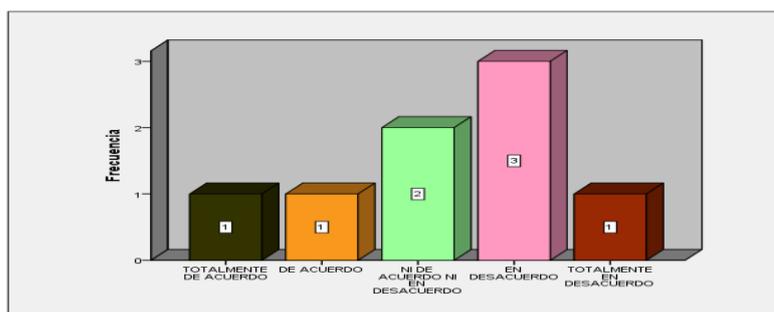
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5
	DE ACUERDO	1	12,5	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	25,0	50,0
	EN DESACUERDO	3	37,5	87,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Motivación en la empresa

Gráfico N° 18



Análisis

Indican el 12.5% de las personas encuestadas que están de acuerdo con el nivel de motivación; el otro 12.5% manifiesta que están de acuerdo; en tanto que el otro 25% declara que ni de acuerdo ni en desacuerdo; para el 37.5% se encuentran en desacuerdo y el 12.5% declara que totalmente de acuerdo.

Interpretación

La mayoría indica que están en desacuerdo con el actual nivel de motivación que rige en la empresa y que no permite generar desarrollo organizacional; esto se

debe a que no existe compromiso del personal hacia la empresa para generar productividad limitando esto en la cobertura en el mercado y la atención al cliente.

Pregunta N° 12

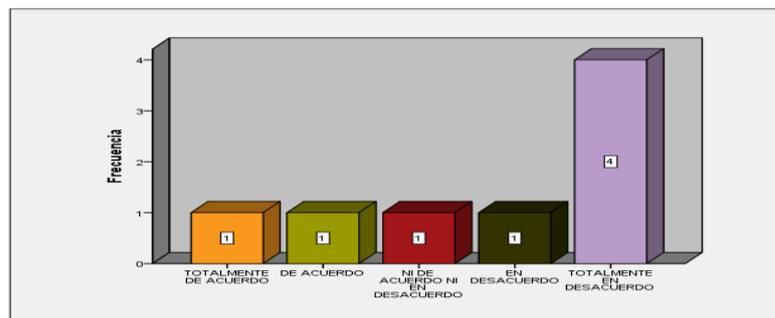
¿El sistema de comunicación en la empresa es abierto?

**Sistema de comunicación
Tabla N° 13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	12,5	12,5
	DE ACUERDO	1	12,5	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	37,5
	EN DESACUERDO	1	12,5	50,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Fuente: La encuesta
Elaborado por Diana Lizano

**Sistema de comunicación
Gráfico N° 19**



Análisis

Según el 12.5% indica que están totalmente de acuerdo con que el sistema de comunicación es abierto; el 12.5% dice estar de acuerdo; el otro declara que ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 12.5% manifiesta que en desacuerdo y el 50% restante declaran estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Se evidencia entonces que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que la comunicación dentro de la librería no es abierta; esto se debe a que los responsables de la misma no facilitan la comunicación en ambos sentidos, rechazando incluso cualquier tipo de opinión por parte de los empleados.

Pregunta N° 13

¿Es importante mejorar la comunicación empresarial?

Mejorar la comunicación

Tabla N° 14

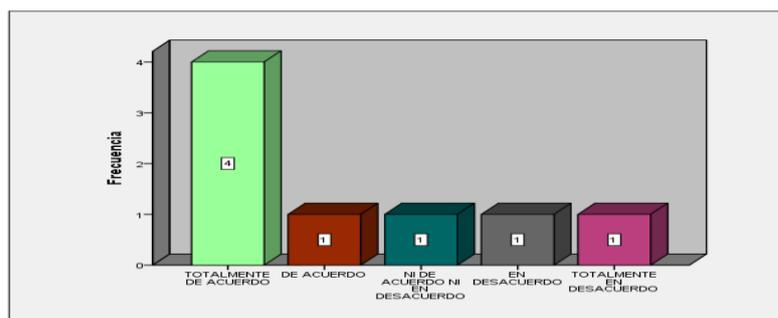
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
DE ACUERDO	1	12,5	12,5	62,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	75,0
EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	87,5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por Diana Lizano

Mejorar la comunicación

Gráfico N° 20



Análisis

Para el 50% indica que están totalmente de acuerdo con que el sistema de comunicación debe ser mejorado; el 12.5% dice estar de acuerdo; el otro declara que ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 12.5% manifiesta que en desacuerdo y el 12.50% restante declaran estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Se evidencia entonces que la gran mayoría de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo en que se debe mejorar la comunicación, de tal manera, que se refleje en la satisfacción de las necesidades y, así, poder generar mayor cobertura en el medio.

Análisis de las fichas de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Cuadro N° 04

<p>Ficha de Campo: Lugar. Área financiera de la librería LAS AMÉRICAS Fecha: 04 DE JULIO DEL 2014 Investigador: Diana Lizano</p>
<p>Objeto de estudio: Declaración del impuesto a la renta Se recabo información del año 2013, en el cual se evidencia que las ventas son de \$403.516,38, lo cual refleja que los inventarios generan una alta rotación en el mercado. Total costos y gastos \$398.709.69, lo cual refleja una utilidad de \$4.806,69 después de generar un flujo de efectivo que permita el sostenimiento en el mercado.</p>
<p>Interpretación/ Valoración Se determina entonces que no existe un ingreso debidamente planificado lo cual afecta al desarrollo empresarial, ya que los gastos y costos son más altos afectando el comportamiento financiero generando esto un estancamiento ya que no existe un análisis integral de la gestión económica.</p>

Fuente: Estados financieros
Elaborado por Diana Lizano

Verificación De La Hipótesis

En la verificación de la hipótesis para muestras pequeña se utiliza el estimador t.

Modelo Lógico

Ho: El diseño de una planificación financiera no mejorará la dirección estratégica de la Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

Hi: El diseño de una planificación financiera si mejorará la dirección estratégica de la Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

$$t_{t=\alpha} 0.05$$

$$t_{t=\alpha} 0.05/2 = 0.025$$

$$t_{t=1-0.025} = 9.75$$

$$gl = (n - 1)$$

$$gl = (8-1)$$

$$gl = 7$$

$$t = \frac{x - \mu}{n\sqrt{n-1}}$$

$$t = \frac{8-0}{8/\sqrt{8-1}}$$

$$t = \frac{8}{8/\sqrt{8-1}}$$

$$t = \frac{8}{8/2.64}$$

$$t = \frac{8}{3.03}$$

$$t=2.64$$

Regla de decisión

Al encontrarse fuera del intervalo del 2.36 en base a los aspectos analizados para la comprobación de la hipótesis se puede aceptar la hipótesis alternativa y concluir que El diseño de una planificación financiera si mejorará la dirección estratégica de la Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

VALORES PERCENTILES
TABLA N° 15

v	t,995	t,99	t,975
1	63,66	31,82	12,71
2	9,92	6,96	4,3
3	5,84	4,54	3,18
4	4,6	3,75	2,78
5	4,03	3,36	2,57
6	3,71	3,14	2,45
7	3.50	3.00	2.36

Fuente: Spiegel Murray
Elaborado por Diana Lizano

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se manifiesta que la empresa no establece presupuesto como parte de su modelo de gestión económica, lo cual limita las decisiones que se efectúan en el entorno.
- No existe un control presupuestario de forma técnica, lo cual no permita generar una eficiente toma de decisiones limitando, así, la maximización de la inversión.
- En la actualidad, no existe un modelo financiero altamente integral que promueva la productividad lo que afecta a la imagen empresarial.
- Los actuales resultados financieros no han permitido un crecimiento empresarial; esto se ha evidenciado en su baja cobertura en el entorno.
- En la empresa no se efectúa una evaluación de la gestión financiera, por tanto, no se genera decisiones equilibradas a las necesidades organizacionales, lo cual limita el desarrollo organizacional.
- No se encuentra establecida una sinergia empresarial, por tanto, existe descontento interno en el manejo direccional.
- Se evidencia que no existe cumplimiento de los objetivos, de tal manera, que el estancamiento no permite mejorar la participación de las ventas.
- En la actualidad, el liderazgo es compartido en la estructura de la empresa, generando esto confusión en el manejo administrativo y financiero.

5.2 Recomendaciones

- Es importante que dentro del manejo organizacional se genera un lineamiento financiero basado en el presupuesto, de tal manera, que se provee a tiempo de recursos financieros y cumplir con los objetivos propuestos.
- En la gestión financiera se debe estructurar un control integral a la perspectiva económica, con la finalidad de mejorar la participación de la inversión.
- El modelo de gestión debe estar enfocado en la planificación financiera, ya que esto permitirá proveer recursos y direccionarlos a una mejor cobertura en el entorno.
- Es importante que se delinee un modelo de gestión financiera integral, encaminada a una eficiente distribución de los resultados financieros para poder acceder a un mejor direccionamiento.
- Se debe generar una evaluación permanente de la gestión para acceder a un mejoramiento continuo de la gestión financiera efectuada.
- Es de vital importancia que se establezca una sinergia empresarial para que, de esta manera, generar información confiable y válida.
- En la empresa es importante establecer un cumplimiento de objetivos en base a resultados, en el cual, el compromiso del personal se refleje en la satisfacción de los clientes.
- Es importante generar un liderazgo participativo que permita generar en la empresa compromiso, cumplimiento y, así, entonces poder posicionarse como referente de cambio en el medio.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Planificación financiera para promover la dirección estratégica de la Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora

Librería Las Américas de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios de la propuesta serán el personal administrativo y financiero en primera instancia, por cuanto se generará la dotación de una herramienta financiera que permita generar una sinergia organizacional y por ende generar una toma de decisiones equilibrada, la cual permita acceder a una dirección estratégica altamente eficiente en el entorno, también se constituyen como beneficiarios los clientes, ya que mediante la planificación financiera se podrá atender cada uno de sus requerimientos y satisfacer sus necesidades.

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: 12 de Noviembre y Tomás Sevilla

Tiempo estimado para la ejecución: El desarrollo está determinado durante el segundo semestre del año 2014.

Equipo Responsable

En el delineamiento de la propuesta actuarán como responsables, la investigadora, el personal administrativo y el financiero de la empresa.

Costo:

Tabla N° 16

RUBRO DE GASTOS	VALOR
I ETAPA	
Análisis situacional	1.200,00
	1.200,00
II ETAPA	
Estructura de la planificación financiera	2.500,00
	2.500,00
III ETAPA	
Socialización	200,00
Sub total	3.900,00
Imprevistos 10%	390,00
TOTAL	4.290,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

6.2 Antecedentes de la propuesta

Se determina que en la empresa, no se ha generado una gestión financiera y económica integral de tal manera que no existe una planificación financiera que permita una distribución equitativa de sus recursos para atender todos los requerimientos del cliente y el mercado, lo cual conlleva al estancamiento organizacional.

De tal manera, que en la presente investigación se propone el diseño de un plan financiero para Librería Las Américas, que le permitan establecer pronósticos y metas económicas – financieras, tomando en consideración los medios con los que cuenta así como los que sean necesarios para cumplirlo, para así incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras que le permitan alcanzar dicha meta.

6.3 Justificación

Es importante la presente propuesta por cuanto se pretende generar dimensiones financieras que permitan establecer un horizonte económico, el cual se enfoque en un alcance integral en la empresa, para entonces determinar una interacción administrativa y financiera lo cual conlleve a un vínculo con la dirección estratégica y entonces cumplir con las metas propuestas.

Por tanto, el interés se sustenta en que el plan financiero promueva la oportunidad a la empresa de trabajar con instrumentos financieros altamente participativos en el cual se genera varias opciones de inversión y financiamiento con la finalidad de generar un alto desarrollo organizacional y entonces poder acceder a una mejor cobertura en el entorno comercial y entonces poder asegurar una viabilidad segura generando valor agregado en la dirección empresarial.

Es novedosa por cuanto se podrá acceder a un cambio de direccionamiento económico y administrativo enfocado en el crecimiento organizacional y en la

satisfacción de las necesidades, estableciendo metas y prioridades financieras que permitan la sostenibilidad en el entorno.

En este contexto se generara una administración financiera altamente calificada, la misma que permita una eficiente administración de efectivo para cumplir con las necesidades futuras y por tanto se genere una política empresarial que permita optimizar cada uno de los recursos organizacionales y entonces establecer un fundamento financiero para que la dirección estratégica desarrolle ventajas competitivas como eje de su desarrollo empresarial.

Es factible por cuanto se cuenta con la apertura de la gerencia al cambio de la gestión financiera mediante el uso de una planificación financiera ya que ello permitirá el crecimiento financiero.

6.4 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una planificación financiera para promover la dirección estratégica de la Librería las Américas de la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

- Establecer la dirección estratégica para la optimización de los recursos financieros.
- Diseñar la planificación financiera y presupuestaria para el eficiente manejo económico en la empresa.

6.5 Análisis de factibilidad

Es factible la propuesta por cuanto existe la apertura administrativa y financiera para generar la utilización de instrumentos financieros que permitan potencializar la distribución del efectivo al cumplimiento comercial y organizacional generando competitividad.

La factibilidad legal está determinada al momento de generar un direccionamiento estratégico, en el cual el liderazgo, la autoridad sean los factores de cumplimiento de las metas.

En tanto, que, la factibilidad legal está orientada por el cumplimiento de la ley del consumidor en la prestación de los servicios que se da en el entorno y en el manejo interno que se dé a la misma.

6.6 Fundamentación

Planificación financiera

Para Gitman Laurence (2009, pág., 23) La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa. Su objetivo es el de proporcionar una especie de “mapa de carreteras” para la orientación, coordinación y control de las decisiones, a fin de que la compañía alcance los objetivos que se ha trazado. Son dos los elementos clave en el proceso de planeación financiera: la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades. La primera consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

Objetivos

Maximizar el manejo financiero mediante una planificación que permita una distribución de recursos equilibrada para las ventas y compras.

Elementos

- Compras
- Ventas

El proceso de planeación financiera

Declara Gitman Laurence (2009, pág. 28) El proceso de planeación financiera comienza con los planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de los planes de operaciones y presupuestos a corto plazo en términos generales, dichos planes compuestos son guías operacionales alcanzar los objetivos a largo plazo en la empresa. Aunque este capítulo se centra principalmente en los planes compuestos a corto plazo, no estarán algunos comentarios en torno a los a largo plazo.

Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Indica Gitman Laurence (2009, pág., 32) Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) se refieren a las decisiones financieras de largo plazo y la estrategia por anticipado de los efectos financieros de tales decisiones. Este tipo de plazo suelen cubrir periodos de dos a diez años pero especialmente de cinco años, los que son sometidos a revisión a medida que recibe nueva información. Por lo general las empresas con grados altos de certidumbre operativos o ciclos de presión relativamente cortos, o ambas tienden a echar mano de horizontes de planeación más reducidos.

Planes financieros a corto plazo (operativa)

Los planes financieros a corto plazo (operativa) se refieren a las decisiones financieras a corto plazo y los efectos financieros anticipados de tales decisiones. Esta tipo de planes suelen abarcar periodos de dos años. Los insumos más importantes son el pronóstico de ventas y diversas formas de información acerca de las operaciones y las finanzas de la empresa. Los resultados clave comprenden, por ende ciertos presupuestos de operación y de efectivo y los estados financieros pro-forma. El proceso de planeación financiera a corto plazo se presenta en el diagrama de flujos. Sus elementos son el pronóstico inicial de ventas, la distribución del presupuesto de caja, el estado de resultados pro-forma y el balance general.

Partiendo del pronóstico de ventas, se desarrollan los planes de producción, los cuales consideran el tiempo necesario para convertir a las materias primas en productos terminados. En lo sucesivo, nos concentraremos en los productos clave del proceso de planeación financiera a corto plazo; el presupuesto de efectivo o de caja, el estado de resultados pro-forma y el balance general pro-forma.

Proceso de Planeación Financiera

Según Oriol Amat (2000; pág.165), “Las Fases del proceso de planeación financiera son tres:

- 1.- Formular el plan.
- 2.- Implementar el plan.
- 3.- Evaluar el desempeño.

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente y su contribución a las meta de la compañía. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades. Las compañías deben alterar sus planes para adaptarse a esos cambios, y aprovecharlos. Por consiguiente, un buen sistema de presupuestar debe ser flexible. Un presupuesto es solo una parte de un plan financiero, y los planes deben adaptarse a las oportunidades y circunstancias nuevas...”.

En la fase evaluación, la compañía compara su desempeño global con el plan financiero. Los gerentes y sus unidades se evalúan en términos de la diferencia entre su desempeño y los objetivos. En este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas esperadas y pronosticadas.

Beneficios de la planeación financiera

Según Pacale, R. (2002; pág. 63), “El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía.

Beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación.

- 1.- Supuestos estandarizados.
- 2.- Orientación futura.
- 3.- Objetividad.
- 4.- Desarrollo de empleados.
- 5.- Requisitos de los prestadores.

- 6.- Mejor evaluación del desempeño.
- 7.- Preparación para contingencias.”

Organización del trabajo presupuestal

En la organización del trabajo presupuestal se deben definir las actividades que se asignan a los participantes en la elaboración del presupuesto y precisar normas referentes al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación, para garantizar su elaboración en el tiempo establecido y asegurar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal.

Etapas de la presentación del presupuesto

Bien sea en el caso en que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta del planteamiento y control, o que se trate de implementar, se debe considerar las etapas siguientes en su preparación.

1. Pre iniciación
2. Elaboración del presupuesto

Planeación de efectivo: presupuestos de caja

El presupuesto de caja, o predicción de efectivo, permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Suele atenderse prioritariamente a la planeación del superávit y del déficit de efectivo. Una empresa que espera un superávit de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables); si, por el contrario, se espera un déficit, debe buscarse un financiamiento a corto plazo (documentos por pagar). El presupuesto de caja proporciona al gerente administrativo una perspectiva clara del tiempo de la empresa requiere a fin de obtener entradas y salidas de efectivo esperando durante un periodo determinado.

Debido a que muchas empresas se rigen por pautas en la administración del efecto suele presentarse el presupuesto sobre una base mensual. Por otra parte las empresas con pautas mas estables sean los flujos de caja pueden utilizar intervalos de tiempo trimestrales o anuales. Si el compuesto de caja se elabora con base a periodos mayores de un año, serán por intervalos de tiempo por

determinado a la dificultad e incertidumbre que extraña el predecir las ventas y reglones relativos al efectivo.

Pronóstico de ventas

El insumo más importante del proceso de planeación financiera a corto plazo, por lo tanto, de todo presupuesto de caja el pronóstico de ventas. Consiste en adicción de las ventas de la compañía sobre un periodo determinado, y es general el departamento de ventas. Predicción COMBINADA Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar la predicción de ventas final. La información interna proporciona perspectivas para esperar un nivel determinado de ventas, en tanto que la información externa sirve para incorporar los factores económicos generales al conjunto de ventas esperadas. La naturaleza del producto que fábrica la compañía puede afectar también la combinación y tipos de métodos que se empleen.

Factores específicos de venta

Declaro Alan J. Marcus, (2004, pág. 78) Los factores específicos de venta están compuestos por factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento que influyen en las ventas futuras, los cuales se tratan a continuación:

A) factores de ajuste

1. Son factores de ajuste los que tuvieron efecto perjudicial durante el año anterior y que han sido superados, como por ejemplo abastecimiento deficiente de materias primas, dificultades o tramites dilatorios con comités o autoridades para obtener permisos de importación, pedidos no surtidos por falta de existencias, cambio de paridad de la moneda, etcétera.

2. También son los factores que tuvieron un efecto saludable en el año anterior y que se estima no se repetirán en el año que se está presupuestando, como huelgas o catástrofes sufridas en la competencia, política gubernamental de cancelación de licencias de importación de productos competitivos, etcétera.

3. Apertura comercial en Tratados de Libre Comercio

Elaboración del presupuesto de caja

ENTRADAS DE EFECTIVO Las entradas de efectivo comprenden todos los renglones de los que puede resultar cualquier tipo de influjo de efectivo durante un periodo financiero determinado. Ejemplos de entradas de efectivo son las ventas al contado y el cobro de las cuentas pendientes.

Presupuesto de operación

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con concepto que integran el presupuesto financiero. Como ejemplo se puede citar el nivel de ventas, que es el primer concepto del presupuesto de operación que determinara las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos ellos conceptos del presupuesto financiero. A continuación se estudiara cada uno de los conceptos que integran el presupuesto de operación por el orden en que normalmente se muestra en el estado de resultados.

Factores de cambio

1. Factores de cambio en el producto. Como el rediseño para mejorar su funcionamiento, su apariencia, etc., que puedan tener influencia en el volumen de venta y en cuanto a la ganancia que produzcan.
2. Factores de cambio en el volumen de producción. Con frecuencia, los clientes efectúan compras con la competencia debido a que no se tienen existencias para cubrir sus necesidades. El mejoramiento en las instalaciones, métodos, planeación de la producción, etc., permitirá efectuar ventas adicionales a las realizadas.
3. Factores de cambio en el mercado. En el mercado se producen cambios por muy variados, factores que deben ser detectados por el personal de ventas, quienes

tienen contacto directo e indirecto con los consumidores mayoristas, distribuidores, etcétera, y de quienes se debe obtener una opinión con el fin de poder efectuar estimaciones basadas en los cambios producidos por las modas y gustos, como cambios de estilo de ropa, vestidos, peinados, colores, modelos, etcétera.

Las características de la población en cuanto a su estructura de edad, sexo, color y número son importantes en el mercado, teniéndose cambios en muy corto tiempo en algunas ocasiones debido a emigraciones, apertura de nuevos centros de trabajo, descentralización de zonas altamente pobladas, aumento de la longevidad por adelantos en la medicina, etcétera.

Los cambios en la actividad económica de una región productora pueden tener efecto importante en las ventas locales; por ejemplo, la pérdida de las cosechas y plantaciones cítricas en la Florida tendrá necesariamente un efecto importante en las ventas nacionales de exportación. La competencia en cuanto a la comercialización, promociones, acerbidad en la participación del mercado, etcétera.

4. Factores de cambio en los métodos de venta. Se tiene que meditar y estudiar cuidadosamente la respuesta probable del mercado a los cambios que se establezcan los métodos de venta, los cuales pueden resumirse en:

a) Cambios de precios. Deben hacerse las siguientes preguntas:

- > ¿Cómo afectará al volumen de ventas?
- > ¿Cuál será el efecto en las utilidades?
- > ¿Cómo afectará la participación del mercado?

Factores corrientes de crecimiento del producto

La tendencia corriente de crecimiento del producto así como la del mercado en que opera, influirán en el volumen de venta de los próximos años y por lo tanto deben tenerse en consideración.

Fuerzas económicas generales

El segundo considerando importante en el presupuesto de ventas son las fuerzas económicas generales, es decir, el entorno económico en que vive la empresa.

La situación económica del país, de la región, etc., tiene una influencia muy importante en las ventas. Así, en un periodo de expansión económica se requiere de la acción administrativa para contar con el volumen de producción para satisfacer al mercado, y en caso contrario, en un receso económico, puede tener una influencia importante en las perspectivas futuras.

6.7 Modelo operativo

El desarrollo del modelo operativo de la propuesta tendrá las siguientes etapas:



I ETAPA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN

La misión de Librería Las Américas es satisfacer las necesidades de los usuarios mediante la comercialización de productos de calidad con eficiencia organizacional proyectando una imagen de competitividad en el entorno.

VISIÓN

LIBRERÍA LAS AMERICAS, para el 2019, pretende ser la empresa líder en la comercialización de útiles escolares e insumos de papelería mediante calidad y mejoramiento continuo.

VALORES CORPORATIVOS

- **Respeto a las personas.**- Las actividades de la empresa se inspira por el respeto por las personas, sus creencias, valores, derechos y puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas.
- **Calidad.**- La calidad de los productos y servicios es decisiva. En la empresa será una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad como norma será aplicada en todos los procesos de comercialización y servicio, en la gestión administrativa y relaciones humanas.
- **Puntualidad.**- Es la más grande y valiosa consideración que puede tener la organización es la cualidad que debe contar la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes llegando al lugar y sitio convenido.

- **Responsabilidad.-** Se definirá como la cualidad de ser responsable, característica que sale a revelar por parte de los integrantes, en la cual, las personas deben rendir cuentas de sus propios actos y confiados de su cuestión y mandato.
- **Honradez.-** Es la cualidad que tienen los integrantes de la empresa conformados de acuerdo a las exigencias y necesidades de los clientes, toda persona honesta es honrada incapaz de mentir y robar.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

El diagnóstico situacional financiero tomará en consideración el proceso del delineamiento de las amenazas y oportunidades que el entorno presenta así como el conjunto de fuerzas y debilidades de forma que permite conocer el nivel de eficiencia y las deficiencias de la empresa en el entorno.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la cobertura en el mercado mediante una nueva inversión. • Establecer alianzas estratégicas para promover mayor desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia. • Limitación del sistema financiero para un financiamiento.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia financiera para acceder a una nueva inversión. • Imagen empresarial sólida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura financiera empresarial no es integral, por lo que se limita las previsiones económicas. • Inexistencia de una planificación financiera

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Diana Lizano

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales.
- Formalizar los procesos organizacionales en el área financiera para promover un eficiente rendimiento económico.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de un posicionamiento comercial eficiente.
- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades, mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado.

II ETAPA

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

Método para el cálculo del Presupuesto de Ventas por Proveedor

Método Estadístico

Mínimos cuadrados con una proyección estadística se puede conocer el comportamiento de la empresa y la tendencia para mejorar en el futuro.

De tal manera que el presupuesto de ventas utilizo el siguiente método de regresión lineal:

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \qquad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

n: es el número de datos de la serie histórica

X: es la variable independiente

Y: es la variable dependiente

a: es la intersección de la línea de ajuste con el eje de las Y

b: es la pendiente (tangente) de la línea de ajuste

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE VENTAS
PRODUCTOS PACO

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
2009	44.518,94	-2	-89.037,88	4
2010	43.762,65	-1	-43.762,65	1
2011	34.207,19	0	-	0
2012	32.594,37	1	32.594,37	1
2013	33.459,35	2	66.918,69	4
Σ	188.543	0	-33.287	10

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \quad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = \frac{188.543}{5}$$

$$a = 37708.60$$

$$b = -\frac{33.287}{10}$$

$$b = -3.328,70$$

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE VENTAS
PRODUCTOS DILIPA

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
2009	53.423	-2	-106.845	4
2010	52.515	-1	-52.515	1
2011	41.049	0	-	0
2012	39.113	1	39.113	1
2013	40.151	2	80.302	4
Σ	226.251	0	-39.945	10

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \quad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = \frac{226.251}{5}$$

$$a = 45250.20$$

$$b = -\frac{39.945}{10}$$

$$b = -3.994,50$$

**LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE VENTAS
PRODUCTOS ZAMBRANO**

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
2009	46.745	-2	-93.490	4
2010	45.951	-1	-45.951	1
2011	35.918	0	-	0
2012	34.224	1	34.224	1
2013	35.132	2	70.265	4
Σ	197.970	0	-34.952	10

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: Diana Lizano

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \quad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = \frac{197.970}{5}$$

$$a = 39.594$$

$$b = -\frac{34.952}{10}$$

$$b = -3.495,20$$

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE VENTAS
PRODUCTOS MERCANTILES

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
2009	22.259	-2	-44.519	4
2010	21.881	-1	-21.881	1
2011	17.104	0	-	0
2012	16.297	1	16.297	1
2013	16.730	2	33.459	4
Σ	94.271	0	-16.644	10

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \qquad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = \frac{94.271}{5}$$

$$a = 18.854,20$$

$$b = -\frac{16.644}{10}$$

$$b = -1.664,40$$

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE VENTAS
PRODUCTOS MATAALLANA

AÑOS	Yi	Xi	Xi Yi	Xi ²
2009	55.649	-2	-111.297	4
2010	54.703	-1	-54.703	1
2011	42.759	0	-	0
2012	40.743	1	40.743	1
2013	41.824	2	83.648	4
Σ	235.678	0	-41.609	10

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

$$a = \frac{\sum Y_i}{n} \qquad b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = \frac{235.678}{5}$$

$$a = 47.13,60$$

$$b = -\frac{41.609}{10}$$

$$b = -4.160,90$$

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO TOTAL DE VENTAS
2014

PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PACO	1.672,97	2.342,15	2.007,56	2.342,15	2.007,56	1.672,97	6.691,87	5.018,90	4.349,72	3.345,93	1.338,37	669,19	33.459,35
DILIPA	2.007,56	2.810,59	2.409,07	2.810,59	2.409,07	2.007,56	8.030,24	6.022,68	5.219,66	4.015,12	1.606,05	803,02	40.151,22
ZAMBRANO	1.756,62	2.459,26	2.107,94	2.459,26	2.107,94	1.756,62	7.026,46	5.269,85	4.567,20	3.513,23	1.405,29	702,65	35.132,31
MERCANTILES	836,48	1.171,08	1.003,78	1.171,08	1.003,78	836,48	3.345,93	2.509,45	2.174,86	1.672,97	669,19	334,59	16.729,67
MATALLANA	2.091,21	2.927,69	2.509,45	2.927,69	2.509,45	2.091,21	8.364,84	6.273,63	5.437,14	4.182,42	1.672,97	836,48	41.824,18
TOTAL	8.364,84	11.710,77	10.037,80	11.710,77	10.037,80	8.364,84	33.459,35	25.094,51	21.748,58	16.729,67	6.691,87	3.345,93	167.296,73

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Diana Lizano

PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras está establecido en base a la cartera de proveedores de la librería el cual está establecido por las necesidades del entorno para un eficiente manejo del inventario.

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS PRESUPUESTO DE COMPRAS POR PROVEEDOR

PRODUCTOS PACO

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1181,25	593,27	780,56	466,88	928,65	4352,90	881,62	4325,32	2037,22	1616,10	785,80	346,30	18295,89

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS PRESUPUESTO DE COMPRAS

PRODUCTOS DILIPA

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2114,36	1459,76	0,00	452,52	1794,80	668,49	162,22	1742,40	1387,30	0,00	1612,01	0,00	11393,87

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE COMPRAS

PRODUCTOS ZAMBRANO

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
3370,34	148,68	104,00	2490,29	199,63	0,00	4454,89	3327,16	4239,22	234,86	374,10	0,00	18943,18

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE COMPRAS

PRODUCTOS MERCANTILES

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
563,20	170,61	406,68	507,18	586,11	311,76	1049,64	861,09	755,76	506,16	425,06	610,84	6754,10

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO DE COMPRAS

PRODUCTOS MATALLANA

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
236,90	704,37	0,03	1346,99	0,00	895,76	584,70	3508,50	4104,68	1625,38	0,00	1712,21	14719,52

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
PRESUPUESTO TOTAL DE COMPRAS
2014

PROVEEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PACO	1181,25	593,27	780,56	466,88	928,65	4352,90	881,62	4325,32	2037,22	1616,10	785,80	346,30	18295,89
DILIPA	2114,36	1459,76	0,00	452,52	1794,80	668,49	162,22	1742,40	1387,30	0,00	1612,01	0,00	11393,87
ZAMBRANO	3370,34	148,68	104,00	2490,29	199,63	0,00	4454,89	3327,16	4239,22	234,86	374,10	0,00	18943,18
MERCANTILES	563,20	170,61	406,68	507,18	586,11	311,76	1049,64	861,09	755,76	506,16	425,06	610,84	6754,10
MATALLANA	236,90	704,37	0,03	1346,99	0,00	895,76	584,70	3508,50	4104,68	1625,38	0,00	1712,21	14719,52
TOTAL	7466,05	3076,69	1291,28	5263,86	3509,19	6228,92	7133,07	13764,47	12524,18	3982,51	3196,98	2669,35	70106,55

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
POLÍTICAS DE CRÉDITO

COMPRAS DE CONTADO	40%	3.345,93	4.684,31	4.015,12	4.684,31	4.015,12	3.345,93	13.383,74	10.037,80	8.699,43	6.691,87	2.676,75	1.338,37	66.918,69
COMPRAS DE CREDITO	60%	5.018,90	7.026,46	6.022,68	7.026,46	6.022,68	5.018,90	20.075,61	15.056,71	13.049,15	10.037,80	4.015,12	2.007,56	100.378,04
TOTAL		8.364,84	11.710,77	10.037,80	11.710,77	10.037,80	8.364,84	33.459,35	25.094,51	21.748,58	16.729,67	6.691,87	3.345,93	167.296,73

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS

PRESUPUESTO DE GASTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos y salario	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	3.123,634	37.483,610
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	557,145	6.685,740
beneficios sociales indemnizaciones y otras remuneraciones	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	440,867	5.290,400
Honorarios profesionales y dietas	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	77,778	933,330
Arrendamiento de inmuebles	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	1.300,000	15.600,000
Transporte	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	138,563	1.662,750
Comisiones/local	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	75,360	904,320
Impuestos, contribuciones y otros			907,300										907,300
Pagos por otros servicios	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	636,701	7.640,410
Pagos por otros bienes	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	729,473	8.753,680
TOTALES	7.079,520	7.079,520	7.986,820	7.079,520	85.861,540								

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Diana Lizano

Los gastos en los que incurre Librería Las Américas, se puede observar que se encuentran determinados de acuerdo a los lineamientos como son: Sueldos, aporte a la seguridad social, beneficios sociales, honorarios, arrendamiento de inmuebles, transportes, comisiones, impuestos y otras contribuciones, así como pagos por otros bienes y servicios; dando así un valor anual de \$85.861,54 valor que se considera como gastos viables, puesto que los ingresos que obtendrá la empresa en relación al servicio y comercialización de sus productos, podrá responder a los gastos anteriormente observado.

Estados Proforma

Constituye el cuadro resumen de lo que tiene el proyecto (activos), lo que debe (pasivos) y el aporte de los socios (patrimonio).

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
Efectivo (Caja), Bancos	8.761,57
Cuentas y documentos por cobrar clientes-corriente	
No relacionados/locales	100.378,04
Otras cuentas y documentos por cobrar-corriente	
TOTAL DISPONIBLE	109.139,61
Activo realizable	
Inv. En mercadería en almacén	70.106,55
TOTAL REALIZABLE	70.106,55
Total Activo Corriente	179.246,16
ACTIVO NO CORRIENTE	
Propiedades planta y equipo	
Inmuebles	25.000,00
Muebles y enseres	8.728,18
Equipos de cómputo	7.811,89
Vehículos, equipo de transporte	17.848,21
(-) Depreciación acumulada Activo fijo	59.388,28
Total Activo No corriente	0,00
TOTAL ACTIVOS	179.246,16
Pasivos	
Pasivo Corriente	
Cuentas y documentos por pagar	
No relacionados-locales	38.394,69
TOTAL PASIVO CORRIENTE	38.394,69
PATRIMONIO	
CAPITAL	140.851,47
TOTAL PATRIMONIO	140.851,47
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	179.246,16

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

INGRESOS	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12 % de IVA	41.824,18
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0 % o exentas de IVA	125.472,55
Total Ingreso por Ventas	167.296,73
COSTOS Y GASTOS	
COSTOS	
Inventario inicial de bienes no producidos	87.956,45
Compras netas locales	70.106,55
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	83.569,00
TOTAL COSTOS	74.494,00
GASTOS	
Sueldos y salarios	37.483,61
beneficios sociales indemnizaciones y otras remuneraciones	5.290,40
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	6.685,74
Honorarios profesionales y dietas	933,33
Arrendamiento de inmuebles	15.600,00
Transporte	1.662,75
Comisiones/local	904,32
Gastos indirectos asignados desde el exterior por partes relacionadas	
Impuestos, contribuciones y otros	907,30
Pagos por otros servicios	7.640,41
Pagos por otros bienes	8.753,68
TOTAL GASTOS	85.861,54
Total costos y gastos	160.355,54
RESULTADO DEL PERIODO	6.941,19
15% trabajadores	1.041,18
UTILIDAD GRAVABLE	5.900,01

Fuente: Registro de la empresa
 Elaborado por: Diana Lizano

Determinada la planificación financiera, se establece que los nuevos recursos financieros estarán direccionados a fomentar una mejor imagen en el entorno, lo cual estará estipulado en la dirección estratégica para fomentar mayor capital de trabajo que permita posicionar a Librería Las Américas como eje de desarrollo comercial en el entorno proyectando una imagen de competitividad y satisfacción en el mercado.

Flujo de caja

Las entradas de efectivo comprenden todos los renglones de los que puede resultar cualquier tipo de influjo de efectivo durante un periodo financiero determinado. Ejemplos de entradas de efectivo son las ventas al contado y el cobro de las cuentas pendientes.

El flujo de caja es la herramienta más utilizada y de mayor importancia en la evaluación de proyectos de inversión. A partir de este cuadro de resultados, se inicia la evaluación económica – financiera de un proyecto y constituye la base para calcular indicadores financieros que complementarán el análisis.

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO
LIBRERÍA LAS AMÉRICAS
2014**

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
VENTAS DE CONTADO	3.345,93	7.026,46	6.022,68	7.026,46	6.022,68	5.018,90	13.383,74	15.056,71	13.049,15	6.691,87	4.015,12	1.338,37	87.998,08
CUENTAS POR COBRAR	5.018,90	4.684,31	4.015,12	4.684,31	4.015,12	3.345,93	20.075,61	10.037,80	8.699,43	10.037,80	2.676,75	2.007,56	79.298,65
INGRESO CAJA NETO OPERATIVO	8.364,84	11.710,77	10.037,80	11.710,77	10.037,80	8.364,84	33.459,35	25.094,51	21.748,58	16.729,67	6.691,87	3.345,93	167.296,73
EGRESOS													-
COMPRAS	7.466,05	3.076,69	1.291,28	5.263,86	3.509,19	6.228,92	7.133,07	13.764,47	12.524,18	3.982,51	3.196,98	2.669,35	70.106,55
GASTOS	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	7.369,05	88.428,61
EGRESO DE CAJA NETO OPERATIVO	7.466,05	3.076,69	1.291,28	5.263,86	3.509,19	6.228,92	7.133,07	13.764,47	12.524,18	3.982,51	3.196,98	2.669,35	158.535,16
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	898,79	8.634,08	8.746,53	6.446,91	6.528,62	2.135,92	26.326,28	11.330,04	9.224,39	12.747,16	3.494,89	676,58	
Flujo neto operativo	898,79	8.634,08	8.746,53	6.446,91	6.528,62	2.135,92	26.326,28	11.330,04	9.224,39	12.747,16	3.494,89	676,58	97.190,18
Saldo inicial de caja	1.669,46	2.568,25	11.202,33	19.948,85	26.395,76	32.924,38	35.060,30	61.386,58	72.716,62	81.941,01	94.688,17	98.183,06	538.684,77
SALDO DE CAJA	2.568,25	11.202,33	19.948,85	26.395,76	32.924,38	35.060,30	61.386,58	72.716,62	81.941,01	94.688,17	98.183,06	98.859,64	635.874,95

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Diana Lizano

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite igualar los ingresos y egresos donde no se genera ni pérdida ni ganancia.

Descripción	Costo fijo	Costo Variable	Costo Total
Costos de ventas		7.679,97	7.679,97
Gastos de Administración	6.865,60		6.865,60
SUMAN	6.865,60	7.679,97	14.545,57

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Diana Lizano

Punto de Equilibrio \$ = Costo fijo / (1 - (Costo variable/Ingresos de venta))

P.E. \$ = 6.865,60 0,651112261

P.E. \$ = 10.544,41 USD en ventas al año

878,70 USD en ventas mensuales

Punto de Equilibrio U = Costos Fijos / (Precio de venta unitario - Costo variable unitario)

P.E. u = 6.865,60 9,64

P.E. u = 712 unidades vendidas al año

Punto de Equilibrio % = Punto de Equilibrio \$ * 100 / Ingresos Totales

% P.E. = 10.544,41 * 100 / 22.012,73

% P.E. = 47,90%



Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Diana Lizano

Determina entonces el punto de equilibrio que la empresa debe vender 878,70USD en ventas al mes para igual ingresos y egresos; a su vez todo lo que supere dicho valor significa utilidad agregando que con estas cifras el proyecto no tiene ni pérdida ni ganancia.

ANÁLISIS DE GESTIÓN FINANCIERA

Nombre de la empresa : LIBRERÍA LAS AMÉRICAS		
Años de Análisis	2013	2014
BALANCE GENERAL		
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Caja y bancos	35.520	8.762
Cuentas por cobrar	39.790	100.378
Inventario	87.956	70.107
Total Activos corrientes	163.266	179.246
Inmuebles, maquinaria y equipo	59.388	59.388
Menos: Depreciación acumulada	-59.388	-59.388
Total Activos	163.266	179.246
PASIVO		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	38.395	38.395
Total pasivos corrientes	38.395	38.395
Total Pasivos	38.395	38.395
PATRIMONIO		
Capital	124.871	140.851
Total patrimonio neto	124.871	140.851
Total Pasivo y Patrimonio	163.266	179.246

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Diana Lizano

Nombre de la empresa : LIBRERÍA LAS AMÉRICAS		
Años analizados	2013	2014
Ventas	153.336	167.297
Menos :Costo de ventas	-64.349	-74.494
Utilidad bruta	88.987	92.803
Menos: Gastos	-85.862	-85.862
Utilidad operativa	3.125	6.941
Utilidad antes de Participación e IR	3.125	6.941
Menos: Participación de los trabajadores	-469	-1.041
Utilidad neta	2.657	5.900

ANÁLISIS DE RATIOS

ANALISIS DE RATIOS

ANALISIS DE LIQUIDEZ

Razón corriente	2013	2014
<u>Activos corrientes</u>	4,25	4,67
Pasivos corrientes		
Razón ácida		
<u>Caja y bancos + Valores Neg. + Clientes</u>	1,96	2,84
Pasivos corrientes		

Días de Cobro	2013	2014
<u>Promedio de clientes X 365</u>	167	110
Ventas		

Días de Inventario		
<u>Promedio de Inventarios X 365</u>	448	172
Costos de ventas		
Razón de conversión		
<u>Días de cobro</u>	615	281
+ Días de Inventario		

SOLVENCIA Y RIESGO

Patrimonio sobre Total de Activos	2013	2014
<u>Patrimonio</u>	0,76	0,79
Total Activos		

Total Pasivos sobre Total Activos	2013	2014
<u>Total Pasivo</u>	0,24	0,21
Total Activo		

Razón de flujo de efectivo	2013	2014
<u>Flujo de efectivo de operación</u>	0,07	-1,39
Pasivos corrientes		

Análisis del Rendimiento del capital invertido		
Rendimiento de los activos	2013	2014
<u>Utilidad neta + Gastos financieros (1 - I. Renta)</u>	1,6%	6,6%
Promedio de los activos totales		
Rendimiento sobre las ventas		

<u>Utilidad neta + Gastos financieros (1 - I. Renta)</u>	1,7%	3,5%
Ventas		
Rendimiento del Patrimonio		
<u>Utilidad neta - Dividendos Preferentes</u>	2,0%	8,4%
Promedio del Patrimonio Común		

Rendimiento Operativo		
Margen bruto	2013	2014
<u>Ventas - Costo de ventas</u>	58,0%	55,5%
Ventas		
Margen Operativo		
<u>Utilidad operativa</u>	2,0%	4,1%
Ventas		
Margen antes de impuesto		
<u>Utilidad antes de impuesto</u>	2,0%	4,1%
Ventas		
Margen de utilidad neta		
<u>Utilidad neta</u>	1,7%	3,5%
Ventas		

Utilización de Activos		
Rotación de las cuentas por cobrar	2013	2014
<u>Ventas</u>	2,19	3,33
Promedio de Cuentas por cobrar		
Rotación de Inventarios		
<u>Costo de ventas</u>	0,81	2,13
Promedio de Inventarios		
Rotación del activo total		
<u>Ventas</u>	0,90	1,87
Promedio del activo total		

Análisis de Rendimiento Disgregado		
Rendimiento de los activos disgregado	2013	2014
<u>Utilidad neta + Gastos financieros(1 - I. renta)</u>	1,7%	3,5%
Ventas		
X		
<u>Ventas</u>	0,90	1,87
Promedio del activo total		
<u>= Utilidad neta + Gastos financieros(1 - I. renta)</u>	1,6%	6,6%
Promedio del activo total		
Rendimiento del Patrimonio disgregados	2013	2014
<u>Utilidad neta - Dividendos preferentes</u>	1,7%	3,5%
Ventas		
X		
<u>Ventas</u>	0,90	1,87
Promedio del activo total		
X		
<u>Promedio del activo total</u>	1,29	1,27
Promedio del Patrimonio		
<u>= Utilidad neta - Dividendos preferentes</u>	2,0%	8,4%
Promedio del Patrimonio		

Se determina en el análisis financiero que el generar una planificación financiera permitirá generar un mejor manejo de activos y pasivos de tal manera que se pueda desarrollar crecimiento empresarial para la sostenibilidad en el mercado y así poder acceder a nuevas oportunidades de negocio colocando una imagen de competitividad y calidad.

6.8 Administración

La administración de la propuesta estará establecida por el gerente de la empresa, quien maneja y controla cada una de las actividades mediante las siguientes acciones:

Liderazgo.- será el elemento importante de la gestión empresarial y mediante el cual se podrá tomar decisiones estratégicas que promueva un alto desarrollo organizacional.

Control interno administrativo: serán los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección empresarial.

Control interno contable: serán los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

6.9 Previsión de la Evaluación

La evaluación de la propuesta estará encaminada por tres actividades:

Evaluación Ex Ante.- Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta el momento en la empresa.

Evaluación Concurrente o en proceso.- la evaluación se realizará en la aplicación del plan financiero.

Evaluación Expost o Final.- posteriormente se efectuará una evaluación final, la misma que se la realizará en el primer año de la aplicación de la propuesta y en sus resultados financieros.

Bibliografía

Martínez, Ángela María. (2007). *Diagnóstico Financiero*. México: Mac Graw Hill.

Ángela, F. (2007). *Diagnóstico Financiero*. México: Mc Graw Hill.

Baca, Gabriel. (2003). *Evaluación de Proyectos*. México : Mac Graw Hill.

Bravo, F. A. (2007). *Diseño de un modelo de Planificación Financiera basada en el control presupuestario como herramienta de gestión para el sector Panificador*. Quito: INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES.

Burbano, Jorge. (2006). *Análisis Presupuestario*. México: Mac Graw Hill.

Burbano, Jorge. (2011). *Presupuestos, enfoque estratégico*. México: Mc Graw Hill.

Castro, Alfonso. (2002). *Introducción a las Finanzas*. México: Mc Graw Hill.

César, B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.

Daft, Richard. (2003). *Teoría y Diseño Organizacional*. Buenos Aires: Empresarial.

Diario de Negocios, 1. d. (19 de 12 de 2012). Desarrollo financiero.

DIARIO HOY. (13 de Enero de 2013). *Industria se alista para el período lectivo 2011-2012*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-se-alista-para-el-periodo-lectivo-2011-2012-452721.html>
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-se-alista-para-el-periodo-lectivo-2011-2012-452721.html>

DIARIO LA HORA. (31 de Diciembre de 2007). *Aplipat unificó esfuerzos en el 2007*. Obtenido de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/662387/-1/Aplipat_unific%C3%B3_esfuerzos_en_el_2007.html#.UcyeaJyjusw

Dorado, L. C. (2010). Dirección estratégica y su incidencia en el desempeño laboral de la librería Lerner de Bogotá.

Eugene, B. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.

Eugene, Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.

Gavilanez, M. (2011). La Planificación Financiera para LIBRERÍA DON JULIO de la ciudad de Ambato”.

González, Héctor. (2006). *Control presupuestal de los negocios*. Argentina: Omega.

Gregory, D. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Gregory, Dess. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

GROUP, A. (2009). Planificación financiera, elaboración de presupuestos . *ABERDEEN GROUP*.

Héctor, D. (2009). *Análisis de Estados Financieros* . México : Trillas.

Hill, Charles. (2006). *Administración Estratégica*. México: Mac Graw Hill.

<http://cotesmejia.blogspot.com/>. (08 de 11 de 2013).

<http://cotesmejia.blogspot.com/>.

<http://es.wikipedia.org/>. (06 de 11 de 2013). <http://es.wikipedia.org/>. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/>.

<http://www.educaguia.com>. (23 de 10 de 2013). <http://www.educaguia.com>.

<http://www.ekosnegocios.com>. (04 de 2013). <http://www.ekosnegocios.com>. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>.

<http://www.eumed.net/>. (09 de 11 de 2013). <http://www.eumed.net/>. Obtenido de <http://www.eumed.net/>.

J, M. (2005). *Planificación Financiera*. México: Continental.

Joaquin, Moreno. (2005). *Planificación Financiera*. México: Continental.

Koontz, Harold. (2008). *Administracion una Prespectiva Global*. México: Mac Graw Hill.

Laurence, Joan. (2010). *Diccionario de Economía y Finanzas*. México: Pearson.

Montalvo, Oscar. (2006). *Administración Financiera básica a corto plazo*. Colombia: Universidad San Andrés.

Moreno, Joaquin. (2009). *El presupuesto*. México: Patria.

MUÑOZ, M. D. (2008). *PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE CONCESIONES DE AUTOPÍSTAS DE PEAJE*. Chile.

Ocampo, Eliseo. (2002). *Costos y Evaluación de Proyectos*. México: CESA.

- Oriol, Amat. (2000). *Análisis de Estados Financieros*. España: Gestión.
- Pascale, Ricardo. (2002). *Decisiones Financieras*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Santiago, V. (2011). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación*. Perú: San Marcos.
- udea.edu.co. (05 de 11 de 2013). *udea.edu.co*. Obtenido de udea.edu.co.
- Verónica, A. (2013). *Modelo de Gestión de Liquidez*. Ecuador : Ecuador.
- Werner, Ketelhohn. (2004). *los nuevos retos del entorno global en las finanzas*. Colombia: NOMOS S.A.

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

OBJETIVO. Recolectar información acerca de la planificación financiera y su impacto en la dirección estratégica de la empresa

Instructivo:

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad

Ponga una x en la respuesta que crea conveniente

Contenido:

1.- ¿La empresa elabora presupuestos para su ejecución financiera?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

2.-¿Existe control en el manejo de los presupuestos?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

3.-¿Está de acuerdo en establecer un modelo financiero para generar mejor competitividad en el mercado?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

4.-Los actuales resultados financieros han generado crecimiento empresarial?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

5.-¿Existe un proceso en el modelo de la gestión financiera de la empresa?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

6.-¿Considera importante efectuar una evaluación permanente a la gestión económica empresarial?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7.-¿Esta Ud. de acuerdo con la actual dirección de la empresa?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

8.-¿Se cumple los objetivos empresariales?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

9.-¿Existe liderazgo en las decisiones empresariales?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

10.-¿El tipo de autoridad que se ejerce en la empresa es democrático ?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

11.-¿El nivel de motivación en la empresa permite generar desarrollo organizacional?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

12.-¿Es importante generar motivación en la empresa para el logro de resultados?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

13.-¿El sistema de comunicación en la empresa es abierto ?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN